

PERINTÄPROSESSI JA SEN TOTEUTTAMISMAHDOLLISUUDET

Case: KONE Hissit Oy

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Taloushallinto
Opinnäytetyö AMK
Kevät 2009
Kaisu Leinonen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

KAISU LEINONEN: Perintäprosessi ja sen toteuttamismahdollisuudet
Case: KONE Hissit Oy

Taloushallinnon opinnäytetyö, 79 sivua, 7 liitesivua

Kevät 2009

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, kuinka liiketoimintaprosesseja voidaan kuvata ja mitä vaihtoehtoja niiden toteuttamiseksi on. Tutkimus keskittyy erityisesti saatavien perintäprosessiin. Lisäksi tutkimus kuvaa case-yrityksen, KONE Hissit Oy:n, nykyistä perintäprosessia sekä esittää ratkaisun siihen, kuinka yrityksen kannattaisi järjestää perintä jatkossa.

Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa käsitellään saatavien perintää, siihen liittyviä säädöksiä ja hyvää perintätapaa. Pääpaino on yrityssaatavien vapaaehtoisessa perinnässä. Tämän lisäksi teoriaosuudessa perehdytään prosessien kuvaamiseen ja ulkoistamiseen. Ulkoistamisen teoriaa käsitellään ulkoistajan näkökulmasta. Lähdemateriaalina tutkimuksessa on käytetty kirjallisuutta, lainsäädäntöä sekä Internet-artikkeleita.

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa kuvataan case-yrityksen perintäprosessia. Osuudessa esitellään myös nykyisen prosessin ongelmakohtia sekä otetaan esiin vaihtoehtoja prosessin toteuttamiseksi tulevaisuudessa. Aineisto empiiriseen osuuteen on hankittu havainnoimalla sekä haastattelulla.

Tutkimuksen tuloksena case-yritykselle ehdotetaan perintäprosessin ulkoistamista. Palvelun hankkimisen ulkopuoliselta palveluntarjoajalta nähdään nopeuttavan saatavien kotiuttamista sekä vapauttavan organisaation resursseja muihin työtehtäviin. Perintätoimiston tarjoama palvelu voi myös tehdä perinnästä säännöllisempää sekä edullisempää kuin yrityksessä sisäisesti hoidettuna.

Avainsanat: perintä, prosessit, ulkoistaminen

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

KAISU LEINONEN: Potential Implementation of Debt Collection Process
Case: KONE Hissit Oy

Bachelor's Thesis in Financial Management, 79 pages, 7 appendixes

Spring 2009

ABSTRACT

The aim of this study is to explore how processes can be described and to find alternatives in implementing them. The thesis focuses particularly on a debt collection process. The goal is to illustrate the current debt collection process at the case company, KONE Hissit Oy, and to discover a profitable solution, for the company, to carry out the debt collection process in the future.

The theoretical framework begins with a general review of the debt collection process. It introduces the regulations and methods of collection in general. And, the emphasis is placed on voluntary company debt collection. In addition, the theoretical part of the study also describes the debt collection process as well as the outsourcing process. The outsourcing process is examined from an external outsourcer perspective. Sources for the study include literature, legislation and Internet articles related to the research topic.

The empirical section of the study consists of the description of the debt collection process at the case company. It also presents the problems in the current collection process and provides alternatives to carry out the process in the future. The data was gathered using a qualitative research method, i.e., by observation and through an interview.

Based on the results of the study, it was recommended to the case company to outsource the debt collection process. Purchasing the collection service from a collection agency may speed up the process of receiving payments, thus, releasing resources for other activities in the organisation. Also, the services supplied from a collection agency are more regular and profitable than the internal company debt collection.

Key words: debt collection, processes, outsourcing

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat	2
1.2	Tutkimusmenetelmät ja materiaali	3
1.3	Tutkimuksen rakenne ja rajaus	3
2	YRITYSSAATAVIEN PERINTÄ	5
2.1	Saatavat	5
2.2	Perintä	6
2.2.1	Vapaaehtoinen perintä ja sen keinot	7
2.2.2	Oikeudellinen perintä	10
2.3	Hyvä perintätapa	11
2.4	Perintäkulut ja viivästyskorot	13
3	LIIKETOIMINTAPROSESSIT	15
3.1	Liiketoimintaprosessi käsitteenä	15
3.2	Prosessien jaottelu ja erilaisuus	16
3.3	Prosessien kuvaaminen	18
3.3.1	Prosessikartta	19
3.3.2	Prosessimalli	20
3.3.3	Prosessin kuvauksen työkaluja	20
3.3.4	Toimintokartta	22
3.4	Prosessien kehittäminen ja sen vaiheet	24
4	ULKOISTAMINEN	27
4.1	Mitä ulkoistaminen on?	27
4.2	Ulkoistamisen hyötyjä	29
4.3	Ulkoistamisen riskejä	30
4.4	Palveluiden ulkoistaminen	32
4.4.1	Sisäinen osaamis- tai palvelukeskus	32
4.4.2	Yhteenliittymä	33
4.4.3	Ulkoistettu prosessi	34
4.5	Perinnän ulkoistaminen	36
4.6	Perintätoimistot	37
4.6.1	Intrum Justitia Oy	38
4.6.1.1	Palveluvalikoima	39
4.6.1.2	Muistutus- ja perintäpalveluiden palvelukuvaus	39

4.6.1.3	Kustannukset	41
4.6.2	Lindorff Oy	41
4.6.2.1	Palvelut	42
4.6.2.2	Muistutus- ja perintäpalveluiden kuvaus	43
4.6.2.3	Kustannukset	45
5	CASE: KONE HISSIT OY:N PERINTÄPROSESSI	47
5.1	Yritysesittely	47
5.2	Saatavien perintä	48
5.2.1	Maksukehotukset	49
5.2.2	Nykykäytännön ongelmakohdat	51
5.2.3	Perintäkulut ja viivästyskorot	55
5.2.4	Luottopäällikkökirje	55
5.2.5	Perintä lakiosastolla	56
5.2.6	Perinnän työllistyvyys ja kustannukset	58
5.3	Mahdollisuudet perinnän hoitamiseksi jatkossa	60
5.3.1	Sisäisesti hoidettu perintä	61
5.3.1.1	Vastuuhenkilö	61
5.3.1.2	Laskuttajakohtaisesti hoidettu perintä	62
5.3.2	Ulkoistettu perintä	63
5.3.2.1	Shared Service Center	63
5.3.2.2	Perintätoimisto	64
5.3.2.3	Lindorff Oy:n ja Intrum Justitia Oy:n palveluiden vertailu KONE Hissit Oy:n tarpeiden valossa	65
5.4	Ehdotus perinnän hoitamiseksi jatkossa	67
5.5	Mitä tulee huomioida, mikäli perintä ulkoistetaan?	68
6	YHTEENVETO	71
	LÄHTEET	75
	LIITTEET	80

1 JOHDANTO

Luotonvalvonnan ja saatavien perinnän avulla varmistetaan, että yritys saa asiakkailtaan maksun sekä pyritään pienentämään luottotoiminnasta aiheutuvaa riskiä. Perinnän tehokkuudella ja onnistumisella on selkeä vaikutus yrityksen kassavirtaan. Perintä vaikuttaa myös yrityksen kuvaan ulospäin. Tehokkaasti saataviaan perivä yritys luo kuvan siitä, kuinka yrityksen sisällä hoidetaan asioita ja kuinka kiinnostunut yritys on toimintansa tehokkuudesta.

Perinnän hoitamiseen on olemassa useampia tapoja. Yritys voi hoitaa toiminnon itse tai prosessi voidaan antaa ulkopuolisen tahon hoidettavaksi. Perinnän ulkoistaminen ja saatavien siirtäminen perintään erikoistuneen palveluyrityksen hoidettavaksi on nykyisin yhä yleisempi käytäntö. Siitä huolimatta monet yritykset hoitavat saataviensa perinnän vielä itse.

Tänä päivänä taloudellisen tilanteen kiristyessä saatavien kotiuttamisen nopeus ja tehokkuus korostuvat entisestään. Yrityksillä ei ole varaa lepuuttaa rahojaan toisaalla. Organisaatioissa haetaan uusia ratkaisuja prosessin hoitamiseksi tai kehitetään vanhaa käytäntöä entistä tehokkaammaksi.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on käsitellä perintää prosessina yrityksen toiminnassa sekä etsiä vaihtoehtoja sen toteuttamiseksi. Tutkimuksessa perehdytään yrityssaatavien perintään, liiketoimintaprosessien kuvaamiseen sekä ulkoistamiseen.

Perintä on suosittu opinnäytetöiden tutkimusaihe. Aihetta on tutkittu myös Lahden ammattikorkeakoulussa usein. Viimeisimpiä aiheeseen liittyviä töitä ovat olleet Mäntysen tutkimus uuden perintälain tuomista muutoksista vuodelta 2008 sekä Sihvosen tutkimus tehokkaasta luotonvalvonnasta ja saatavien perinnästä vuodelta 2005 (Mäntynen 2008; Sihvonen 2005). Tämä tutkimus eroaa aiemmista kuitenkin siinä, että tutkimuksessa kuvataan tietyn yrityksen tapaa hoitaa perintää sekä etsitään tälle uusia vaihtoehtoja perinnän toteuttamiseksi.

Tutkimus tehdään tilanteessa, jossa case-yrityksen tulee ratkaista, kuinka järjestää perintäprosessin jatkossa. Prosessin hoitaminen yrityksessä on vuosien mittaan ollut eri henkilöiden vastuulla ja viimeisimpänä tehtävää on hoitanut tämän tutkimuksen tekijä tradenomin opintoihin liittyvän työharjoittelunsa aikana. Hänen siirtyessään muihin tehtäviin on yritys tilanteen edessä, jossa sen tulee ratkaista, mitä työtehtävälle tapahtuu jatkossa.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat

Tutkimuksen tavoitteena on löytää sopiva työväline perintäprosessin kuvaamiseksi sekä ratkaisu siihen, kuinka prosessi tulisi toteuttaa jatkossa. Pidetäänkö toimintatapa nykyisenlaisena vai onko esimerkiksi prosessin ulkoistaminen kannattavampi vaihtoehto? Tutkimuksessa otetaan myös esiin seikkoja, jotka tulee huomioida prosessia kehitettäessä ja muutettaessa.

Tutkimusongelmana on siis selvittää, kuinka case-yrityksessä toteutetaan perintä nykyisin. Millaisia erityispiirteitä ja ongelmakohtia siihen liittyy? Lisäksi tutkimuksessa haetaan vastausta kysymyksen, mitä muita vaihtoehtoja yrityksellä on perintäprosessin toteuttamiseksi.

Tutkimusongelmasta voidaan johtaa seuraavat kysymykset, joihin tutkimuksessa haetaan vastausta:

- Kuinka case-yrityksessä perintä toteutetaan tällä hetkellä?
- Mitkä ovat case-yrityksen mahdollisuudet perintäprosessin toteuttamiseksi?
- Mikä on varteenotettavin vaihtoehto järjestää perintäprosessi case-yrityksessä jatkossa?

1.2 Tutkimusmenetelmät ja materiaali

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, jossa keskitytään tietyn yrityksen perinnän nykytilanteeseen ja toteuttamiseen tulevaisuudessa. Tutkimus on kuvaileva. Se tuo esiin perintäprosessin etenemisen, siihen liittyvät erityispiirteet ja ongelmakohdat sekä esittelee eri mahdollisuuksia prosessin toteuttamiseksi.

Tutkimuksen teoreettinen osuus suoritetaan ns. kirjoituspöytätyönä hyödyntäen jo olemassa olevaa teoretistä tietoa perinnästä, prosessien kuvaamisesta sekä ulkoistamisesta. Lähdemateriaalina käytetään kirjallisuutta, lainsäädäntöä sekä Internet-artikkeleita.

Empiirisen osuuden aineiston hankintametodina käytetään osallistuvaa havainnointia sekä haastattelua. Perintäprosessin kuvauksen aineisto hankitaan pääosin osallistuvan havainnoinnin kautta. Havainnoinnin avulla voidaan selvittää, kuinka ihmiset toimivat tietyssä tilanteessa. Osallistuvassa havainnoinnissa havainnoitsija osallistuu itse tutkittavaan toimintaan ja havainnointi muotoutuu vapaasti tilanteen mukaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 207–211.) Kahdeksan kuukauden käytännön kokemus prosessin hoitamisesta on antanut tarvittavat tiedot kuvattavan prosessin etenemisestä sekä siihen liittyvistä erityispiirteistä.

Osa prosessinkuvauksesta saadaan haastatteleamalla lakiosastolla työskentelevää lakimiesharjoittelijaa, joka hoitaa tätä osuutta prosessista. Haastattelumenetelmänä käytetään sähköpostitse suoritettua teemahaastattelua, jossa haastateltavalle esitetään aihealueet, joista halutaan saada tietoa, ja joihin hän voi sitten vapaamuotoisesti vastata (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 203–204).

1.3 Tutkimuksen rakenne ja rajaus

Rakenteellisesti tutkimus on jaettu kahteen osaan: teoreettiseen osaan ja empiiriseen osaan. Teoreettisessa osuudessa käsitellään hyvää perintätapaa, perintään liittyviä säädöksiä ja määräyksiä yritysrajoitusten perinnän kannalta. Kuluttajasaatavien perintään liittyvät erityismääräykset jäävät tämän tutkimuksen ulkopuolel-

le. Lisäksi perinnän teoriakatsauksessa pääpaino on vapaaehtoisessa perinnässä. Tutkimus rajataan edellä mainitun mukaisesti, koska empiriaosuudessa kuvataan vapaaehtoisen perinnän prosessia, joka keskittyy pääasiassa yrityssaatavien kotiuttamiseen.

Perinnän lisäksi teoriaosuudessa tarkastellaan liiketoimintaprosesseja sekä niiden kuvaamista ja ulkoistamista. Ulkoistamista käsitellään ulkoistavan yrityksen eli palvelun käyttäjän näkökulmasta. Palveluntoimittajan näkökulma jätetään tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Tutkimuksen empiirinen osuus kuvaa KONE Hissit Oy:n nykyistä perintäprosessia sekä esittelee eri vaihtoehtoja toiminnon toteuttamiseksi. Tutkimus keskittyy KONE Hissit Oy:n kotimaan liiketoiminnan myyntisaatavien perintään. Ulkomaalaiseen asiakkaisiin kohdistuva perintä jätetään tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Tutkimuksessa kuvataan KONE Hissit Oy:n koko perintäprosessi, aina ensimmäisestä maksukehotuksesta konsernin lakiosaston suorittamiin perintätoimenpiteisiin saakka. Prosessin kuvaamisen lisäksi tutkimuksessa käsitellään myös tehtävän työllistävyyttä sekä sivutaan sen aiheuttamia kustannuksia. Työllistävyydestä sekä kustannuksista annetut tiedot ovat suuntaa-antavia ja puhtaita arvioita, eivätkä perustu luotettaviin mittauksiin. Näihin tietoihin on siis syytä suhtautua varauksella.

2 YRITYSSAATAVIEN PERINTÄ

2.1 Saatavat

Perinnän näkökulmasta katsottuna saatavia on kahta tyyppiä: yksityisoikeudellisia ja julkisoikeudellisia. Näiden kahden saatavatyyppin merkittävin erottava tekijä on niiden täytäntöönpanossa. Julkisoikeudellisissa saatavissa tämän suorittaa valtion ulosottoviranomainen ilman tuomiota tai päätöstä. (Pönkä & Willman 2005, 17.)

Kaikki saatavat ovat periaatteessa luonteeltaan yksityisoikeudellisia, ellei niistä ole säädetty erityislainsäädännössä. Tähän ryhmään kuuluvat siis kaikki normaali- lissa kaupankäynnissä ja liikesuhteissa erääntyvät saatavat. Yksityisoikeudellisen saatavan perintä ulosoton avulla vaatii aina oikeuden päätöksen. Yritysten välisessä sekä kuluttajakaupassa syntyvät saatavat ovat luonteeltaan yksityisoikeudellisia. Tyypillisin tällainen tilanne on luottokaupalla myyty palvelu tai tavara. (Pönkä & Willman 2005, 17–18.)

Perinnässä puhutaan myös kuluttaja- ja yrityssaatavista. Perintälaisissa on eräitä ainoastaan kuluttajasaatavien perintää koskevia säännöksiä. Perintälain 3 §:ssä määritelläänkin, mitä kuluttajasaatavat ovat. Lain mukaan kuluttajasaatavalla tarkoitetaan sellaista elinkeinonharjoittajan saatavaa, joka perustuu kuluttajalle myönnettyyn luottoon tai kulutushyödykkeen luovuttamiseen. (Laki saatavien perinnästä 513/1999, 3 §.) Kuluttajalla puolestaan tarkoitetaan luonnollista henkilöä, joka hankkii hyödykkeen muuta kuin elinkeinotoimintaa varten (Kuluttajansuojalaki 1978/38, 1:4 §). Vastaavasti elinkeinonharjoittajaksi laki määrittelee joko luonnollisen henkilön tai oikeushenkilön, joka tuloa tai muuta taloudellista hyötyä saadakseen ammattimaisesti pitää kaupan, myy tai muutoin tarjoaa kulutushyödykkeitä vastiketta vastaan hankittaviksi (Kuluttajansuojalaki 1978/38, 1:5 §). Edellisen kuluttajasaatavan määritelmän perusteella voidaan siis sanoa, että yrityssaatavia ovat puolestaan yritysten tai elinkeinonharjoittajien välisessä toiminnassa syntyneet saatavat.

2.2 Perintä

Saatavien perinnästä säädetään laissa. Laki saatavien perinnästä tuli voimaan vuonna 1999, tätä ennen Suomessa ei ollut perintätoimintaa sääntelevää erityislakia. Aiemmin perinnässä sovellettiin yleisiä kauppakaaren asiamiestä ja oikeustoimilain valtuutusta koskevia säännöksiä. Laki saatavien perinnästä toi tullessaan säännöksiä mm. vapaaehtoisen perinnän kuluista ja niiden korvaamisesta. Näistä ei aiemmin ollut mitään säännöksiä. Samassa yhteydessä tuli voimaan myös laki perintätoiminnan luvanvaraisuudesta, jonka mukaan vain toimiluvan saaneet voivat harjoittaa perintää. (Laki perintätoiminnan luvanvaraisuudesta 517/1999, 1–15 §; Laki saatavien perinnästä 513/1999, 18 §; Lindström 2005, 175–210.)

Laissa perintä määritellään toimenpiteiksi, joiden tarkoituksena on saada velallinen maksamaan erääntynyt saatava velkojalle vapaaehtoisesti (Laki saatavien perinnästä 513/1999, 1 §). Saatavan tulee siis olla erääntynyt ennen kuin lakia voidaan soveltaa. Lain tarkoittamaa perintää ei siis vielä ole laskun lähettäminen tai maksuvaatimuksen esittäminen. Saatava katsotaan erääntyneeksi siinä tapauksessa, mikäli suoritus ei näy velkojan tilillä viimeistään sopimusehtojen mukaisena eräpäivänä. (Pönkä & Willman 2005, 20.)

Laki saatavien perinnästä koskee sekä velkojan itsensä suorittamaa perintää että tämän lukuun toimivaa asiamiestä. Sitä sovelletaan niin luonnollisten henkilöiden kuin yritys saatavien perintään. Laki ei kuitenkaan koske saatavan velkomista tuomioistuimessa, sillä siitä säädetään erikseen oikeudenkäymiskaassa. Perintälakia tulee siis noudattaa erityisesti vapaaehtoisessa perinnässä. (Lindström 2005, 177; Pönkä & Willman 2005, 21–29.)

Perintätoimistot, lakiasiantoimistot sekä tilitoimistot, jotka hoitavat perintätoimiksiantoja toisen lukuun, tarvitsevat toimiluvan voidakseen harjoittaa perintää. Toimilupaa ei kuitenkaan tarvita silloin, kun velkoja itse suorittaa perinnän, tai jos perintä on satunnaista. Toimilupien myöntämisestä ja valvonnasta vastaa Etelä-Suomen lääninhallitus ja lupa myönnetään enintään viideksi vuodeksi kerrallaan. Toimiluvan myöntämisen edellytyksenä on mm. hakijan luotettavuus ja vakavaisuus. Tämän lisäksi edellytetään, että hakija nimeää perinnästä vastaavan hen-

kilön ja että hakija pystyy asianmukaisesti huolehtimaan toimeksiantajan lukuun perittävistä varoista. (Laki perintätoiminnan luvanvaraisuudesta 517/1999, 1–10 §; Lindström 2005, 210–211.)

2.2.1 Vapaaehtoinen perintä ja sen keinot

Saatavien perintä jakautuu vapaaehtoiseen ja oikeudelliseen perintään. Vapaaehtoisella perinnällä tarkoitetaan perintää, jossa saatavat pyritään kotiuttamaan ilman tuomioistuimen tai ulosotto-organisaation apua. Mikäli saatavien kotiuttaminen ei onnistu vapaaehtoisen perinnän keinoja käyttäen, seuraa tätä yleensä oikeudellinen perintä. Tarkoituksena on toteuttaa perintä nopeasti, taloudellisesti ja mahdollisimman vähän velalliselle haittaa tuottaen. Vapaaehtoinen perintä jääkin usein velkojan ja velallisen väliseksi asiaksi, eikä siitä seuraa velalliselle maksuhäiriömerkintää. (Lindström 2005, 174.)

Perinnän tulee olla asiallista ja määrätietoista sekä siinä tulisi välttää kaavamaisuutta. Etenkin kaavamaisuudesta kärsii perinnän vakuuttavuus ja tehokkuus. Ruutiinomaisesta perinnästä käy helposti ilmi, kuinka kauan hitaalla maksajalla on aikaa vältellä velan suorittamista, ennen kuin suorituksen lykkäämisellä on haitallisia vaikutuksia. (Lindström 2005, 174–175.)

Perintään käytettävä työpanos ja kustannukset tulee suhteuttaa perittävän saatavan suuruuteen. Saatavan ja perinnän kustannuksien suhde on ratkaiseva. Perinnän tulee olla taloudellista ja tuottaa yritykselle lisäarvoa. (Lindström 2005, 175.)

Vapaaehtoisen perinnän keinoihin siirrytään yleensä yhden huomautuskirjeen jälkeen. Kotiutettavien saatavien näkökulmasta huomautuskirjeen ja vapaaehtoisen perinnän välinen ero on viestin sävyssä sekä tavassa, millä prosessi toteutetaan. Perintälakia sovelletaan molempiin, sillä lain soveltamisalueena ovat kaikki toimenpiteet, jotka tähtäävät saatavan kotiuttamiseen. (Laki saatavien perinnästä 513/1999, 1 §; Lindström 2005, 200.)

Saatavan kotiuttamiseksi on käytettävissä seuraavia vapaaehtoisen perinnän keinoja: kirjeperintä (maksumuistutus ja maksuvaatimus), puhelinperintä, puhelinneuvottelut maksuista, maksusopimuksen laatiminen sekä perintäkäynti, -tapaminen ja -neuvottelut (Lindström 2005, 24). Tyypillisin vapaaehtoisen perinnän käynnistäjä on perintäkirje. Kirjeperintä on edullista. Siitä ei aiheudu suuria henkilöstökustannuksia, ja sitä voidaan käyttää tehokkaasti kappalemääräisesti useisiin, mutta euromääräisesti pienehköihin saataviin. Parhaiten perintäkirje tehoaa velallisiin, jotka eivät ole aiemmin olleet maksuvaikeuksissa. Useamman perintäkirjeen saaneisiin velallisiin sillä ei ole enää samanlaista vaikutusta kuin ensikerätalaiseen. (Lindström 2005, 200–201.)

Sisällöltään perintäkirjeen tulee olla asiallinen, määrätietoinen ja ytimekäs. Kirjeessä on viitattava selkeästi saatavan perusteeseen, sekä siinä tulee olla selostus velkojan seuraavista toimenpiteistä, mikäli saatavan maksu laiminlyödään edelleen. Kuitenkin kirjeessä käytettävien uhkien ja tehosteiden tulee olla todellisia ja lainsäädäntöön perustuvia, ja ne tulee toteuttaa, mikäli suoritusta saatavasta ei saada. Niiden toteuttamatta jättäminen heikentää oleellisesti velkojan uskottavuutta, mikäli velalliselta joudutaan myöhemminkin perimään saatavia. (Lehtonen, Mökkönen, Töyrylä & Seulu 2001; Lindström 2005, 200–201.)

Puhelinperinnällä pyritään saamaan perintään henkilökohtaisella vaikuttamisella lisätehoa. Puhelinperintä vaatii erityisen huolellista valmistautumista ja sen tärkeimpänä viestinä on maksamaton saatava ja sen nopean maksamisen tärkeys. Tarkoituksena on saada velallinen sitoutumaan saatavan suorittamiseen. Puhelinperintä on huomattavasti kirjeperintää kalliimpaa, joten sen käyttäminen kannattaa kohdistaa suuriin saataviin sekä velallisiin, joiden taloudellinen tilanne vaatii erityisen nopeaa toimintaa. (Lindström 2005, 203–205.)

Muina mahdollisina keinoina vapaaehtoisessa perinnässä voidaan käyttää faksia, sähköttä tai sähköpostia. Ne voidaan nähdä vaihtoehtoina perintäkirjeen toimittamiselle postin sijaan. Niiden käyttämisestä tosin kannattaa sopia etukäteen jo luottokauppaa solmittaessa. Faksin, sähkeen tai sähköpostin etuna on niiden nopeus, henkilökohtaisuus ja epätavallisuus, sekä se, että ne pystytään osoittamaan yrityksessä nimetylle henkilölle. Lisäksi niiden etuna on se, että ne herättävät

poikkeuksellisuudellaan myös perinteisiin perintäkirjeisiin tottuneen velallisen. (Lehtonen, Mökkönen, Töyrylä & Seulu 2001; Lindström 2005, 202–206.)

Edellä mainittujen keinojen lisäksi vapaaehtoista perintää voidaan toteuttaa myös käymällä henkilökohtaisesti velallisen luona. Suomessa tällaiset perintäkäynnit ovat kuitenkin harvinaisia. Yrityssaatavien perinnässä henkilökohtaiset perintäkäynnit voivat olla perusteltuja, etenkin suurien saatavien kohdalla. Tosin perintäkäynnit voidaan nähdä paremminkin asiakaskäynteinä tai neuvotteluina suorituksen saamiseksi. Tarkoituksena on löytää yhteinen ratkaisu tilanteeseen. Perintäkeinona henkilökohtainen perintä on tehokas, mutta kallis vaihtoehto. Lisäksi perintäkäynnit vaativat huolellisen valmistautumisen ja tavoitteiden määrittelyn sekä joustorajojen asettamisen maksuohjelman laatimista varten. (Lindström 2005, 206–207.)

Yritysvelalliselta saatavan perimisen keinona voidaan käyttää edellisten lisäksi myös yksityisoikeudellista trattaa. Yksityisoikeudellinen tratta tarkoittaa julkisuusuhkaista maksukehotusta, jossa velallista vaaditaan suorittamaan saatava viivästyskorkeineen ja perimiskuluineen. (Laki saatavien perinnästä 513/1999, 7 §; Lindström 2005, 207–208.)

Perintätoimistot käyttävät usein trattaa perintäkeinona. Sen teho ja vaikutus perustuvat tratan maksamatta jäämisestä seuraavaan julkiseen protestointiin. Yksityisoikeudellisen tratan avulla saadaan velallisen hidas maksukäyttäytyminen julkiseen tietoon. Yleensä velallinen pyrkii välttämään tätä viimeiseen saakka ja maksaa tratalla perittävän saatavan. (Lindström 2005, 207–208.)

Lähettäessään tratan velalliselle perintäyhtiö toimittaa velallisen tiedot myös Suomen Asiakastieto Oy:lle tratan protestoimista varten. Tratta voidaan protestoida sekä hiljaisesti että julkisesti. Hiljainen protestointi tarkoittaa sitä, että protestointi merkitään ainoastaan Suomen Asiakastieto Oy:n rekisteriin, kun taas julkisen protestin julkaistaan tämän lisäksi myös Kauppalehdessä. Velallinen voi välttää tratan julkisen protestoinnin maksamalla saatavan vielä seitsemän päivän kuluessa saamastaan protestointi-ilmoituksesta. Tällöin tratta protestoidaan ainoastaan hil-

jaisesti. (Lehtonen, Mökkönen, Töyrylä & Seulu 2001; Lindström 2005, 207–208.)

Tratan julkinen protestointi ei ole aina hyvästä velkojankaan kannalta. Se herättää yleensä myös muut velkojat perintätoimenpiteisiin. Tratan tarkoitus on kuitenkin periä saatava, eikä tehdä velallisen maksuvaikeuksista julkisia. Tratta voidaan myös jättää protestoimatta. Tämä on kannattavaa etenkin silloin, jos velkojalla on velalliselta muita eräänmättömiä saatavia. Tosin tratan jatkuva käyttäminen protestoimatta heikentää velkojan uskottavuutta. (Lehtonen, Mökkönen, Töyrylä & Seulu 2001; Lindström 2005, 207–208.)

2.2.2 Oikeudellinen perintä

Oikeudelliseen perintään siirrytään yleensä vasta siinä vaiheessa, kun kaikki vapaaehtoisen perinnän keinot on käytetty ilman tulosta. Oikeudellisen perinnän tavoitteena on ensisijaisesti saada velallinen maksamaan velkansa tai tekemään velkojan kanssa maksusopimuksen. Toissijaisena tavoitteena on oikeuden päätöksen eli täytäntöönpanoperusteen hankkiminen. Tätä käyttämällä velkoja voi käyttää ulosottoa apuna saatavan hankkimiseksi velalliselta. (Lindström 2005, 215.)

Oikeudelliseen perintään ryhdyttäessä kannattaa tutkia velallisen aiempaa maksukäyttäytymistä sekä maksuhäiriöiden vakavuutta. Oikeudellisessa perinnässä on vaikeampi onnistua, mikäli velallisella on vakavia maksuhäiriöitä. Tämä myös vaikuttaa perintätavan valintaan. (Lehtonen, Mökkönen, Töyrylä & Seulu 2001; Lindström 2005, 216.)

Aloiteltaessa oikeudellista perintää tulee lisäksi arvioida sen aiheuttamia kustannuksia. Pienien saatavien kohdalla oikeudellisen perinnän kustannukset saattavat kohota saatavaa pääomaa suuremmiksi, jolloin toimenpiteisiin ei kannata ryhtyä. Luonnollisesti myös saatavan oikeudellisuudesta tulee varmistua ennen oikeudellisen perinnän aloittamista. (Lindström 2005, 217.)

Oikeudellisessa perinnässä riidattomat, yksikertaiset ja selvät tapaukset käsitellään suppealla haastehakemuksella. Mikäli saatavia ei riitauteta, ne vahvistetaan ulosottokelpoisiksi yksipuolisella tuomiolla jo valmisteluvaiheessa. Varsinaiseen oikeudenkäyntiin päätyvät ainoastaan riitautetut saatavat. Haastemenettelyn tarkoituksena on siis vahvistaa saatavien ulosottokelpoisuus. (Lehtonen, Mökkönen, Töyrylä & Seulu 2001; Lindström 2005, 220.)

2.3 Hyvä perintätapa

Hyvä perintätapa on käsite, joka sisältää joukon perusohjeita, joiden mukaan perintää tulee suorittaa. Näiden normien ja ohjeiden tarkoituksena on määrittää tapa, jolla perintä voidaan suorittaa yleisesti hyväksyttävällä tavalla, sekä sallitun ja kielletyn toiminnan rajat. (Pönkä & Willman 2005, 37–38.)

Perintälain 4 § pitää sisällään hyvää perintätapaa koskevat perusohjeet, joita velkoja on velvollinen noudattamaan. Tämän mukaan perinnässä ei saa käyttää hyvän perintätavan vastaista tai muuten velallisen kannalta sopimatonta menettelyä. Lisäksi hyvää perintätapaa tarkennetaan perintälaissa kieltämällä väärin tai harhaanjohtavien tietojen antaminen maksun laiminlyönnin seurauksista, kohtuuttomien tai tarpeettomien kulujen tai tarpeettoman haitan aiheuttaminen velalliselle, sekä velallisen yksityisyyden suojan vaarantaminen. (Laki saatavien perinnästä 513/1999, 4 §; Lindström 2005, 180; Pönkä & Willman 2005, 37–38.)

Lain perusteella velkojalla ei ole velvollisuutta tiedottaa velallista maksun laiminlyönnin seurauksista tai antaa velalliselle tietoja tai selvitystä hänen oikeudellisesta asemasta. Yleisesti hyväksyttävänä keinona perinnässä pidetään kuitenkin tiedottamista kirjeperintää seuraavasta oikeudellisesta perinnästä ja sen vaikutuksesta velallisen luottotietoihin. Harhaanjohtavaa kuitenkin on se, jos velallista uhataan maksuhäiriömerkinnällä perusteettomasti. Perintäkirjeessä ei voida väittää maksun laiminlyönnin aiheuttavan maksuhäiriömerkintää, mikäli oikeudelliseen perintään ei ole vielä ryhdytty. (Lehtonen, Mökkönen, Töyrylä & Seulu 2001; Lindström 2005, 180.)

Hyvän perintätavan edellytyksenä on myös se, ettei velkoja suorita perinnässä sellaisia toimenpiteitä, joista koituisi velalliselle perusteettomia tai liioiteltuja kustannuksia. Tällaisia tarpeettomia kuluja ovat esimerkiksi pienehkön saatavan perintäkirjeen toimittaminen haastemiehen kautta. Hyvän perintätavan vastaista on myös usean perintäkirjeen lähettäminen hyvin lyhyin väliajoin ja sen vuoksi kasvavien perintäkulujen maksattaminen velallisella. (Lindström 2005, 181.)

Velallisen yksityisyyden suoja ei saa vaarantua saatavia perittäessä. Yksityisyyttä loukkaavana pidetään esimerkiksi uhkausta ilmoittaa maksun laiminlyönnistä velallisen sukulaisille tai työnantajalle. Perintäkirjettä ei myöskään saa tämän mukaan lähettää kirjekuussa, josta käy selvästi ilmi, että on kyse saatavan perimisestä. Kuitenkaan tämä ei kiellä perintätoimistoja käyttämästä kuoria, joissa mainitaan lähettäjän tiedot. (Lehtonen, Mökkönen, Töyrylä & Seulu 2001; Lindström 2005, 181.)

Hyvälle perintätavalle asetetaan erityisvaatimuksia koskien ammattimaista perintää. Ammattimaista perintää harjoittavan tulee huomioida toimeksiantajansa etujen lisäksi myös velallisen oikeudet. Hyvä perimistapa kuluttajaperinnässä -ohjeissa edellytetään, että kuluttajalle on varattava kohtuullisesti maksuaikaa. Yrityssaatavien kohdalla ei kuitenkaan pidetä hyvän perintätavan vastaisena, mikäli maksua vaaditaan suoritettavaksi heti. Yrityssaatavien kohdalla perinnän nopeus voi olla erittäin tärkeää, jotta velkojan saatavat saadaan turvattua. (Lehtonen, Mökkönen, Töyrylä & Seulu 2001; Lindström 2005, 179.)

Ammattimaista perintää harjoittavan tulee edellyttää toimeksiantajalta vain oikeudellisesti perusteltuja saatavia perittäväksi. Toimeksiannon saajalla ei kuitenkaan ole velvollisuutta ryhtyä selvittämään saatavien oikeudellisuutta. On kuitenkin huomattava, ettei esimerkiksi korkolaissa säädettyä korkeampaa viivästyskorkoa saa periä, vaikka toimeksiannossa niin määrättäisiinkin. Lisäksi perintä tulee keskeyttää, mikäli velallinen osoittaa todennäköisiä syitä sille, että saatava on aiheeton. (Lehtonen, Mökkönen, Töyrylä & Seulu 2001; Lindström 2005, 179–180.)

Hyvän perintätavan mukaisena ei pidetä sitä, että perintätoimisto luovuttaa asiakkaidensa käyttöön nimellään varustettuja maksuvaatimuslomakkeita. Tällaisten

perintäkirjeiden käyttäminen on harhaanjohtavaa, sillä niistä ei käy ilmi kuka perintää tosiasiallisesti hoitaa. (Lindström 2005, 180.)

Mikäli hyvää perintätapaa ei noudateta, on siitä seurauksena, ettei velallinen ole enää velvollinen korvaamaan velkojalle perintäkuluja. Hyvän perintätavan vastainen toiminta voi johtaa myös kuluttaja-asiamiehen tai markkinatuomioistuimen määräämään kieltoon jatkaa hyvän tavan vastaista perintämenettelyä. Perintälain perusteella voidaan virheellisiä tietoja antanut henkilö myös tuomita sakkorangaistukseen perintärikkomuksesta. (Laki saatavien perinnästä 513/1999, 10 §; Lindström 2005, 181.)

2.4 Perintäkulut ja viivästyskorot

Kuten jo aiemmin on todettu, perintälaissa säännellään kuluttajasaatavien perintää muita saatavatyyppisiä yksityiskohtaisemmin. Kaikki lain rajoitukset eivät siis koske yritysten välisten saatavien perintää. Kuitenkaan myös näissä tapauksissa ei saa rikkoa hyvän perintätavan ohjeistusta. Tässä luvussa käydään läpi perintäkuluja ja viivästyskorkoja koskevia poikkeuksia yrityssaatavien perinnässä.

Kuluttajasaatavien perintäkuluille asetetaan perintälaissa ylärajat, tätä säännöstä ei kuitenkaan sovelleta silloin, kun eräänäntynyt saatavaa peritään yrityksiltä tai yhteisöiltä. Yrityssaatavien perintäkulujen kohdalla lakia sovelletaan siis kulujen kohtuullisuuden vaatimuksen kannalta. Yritysten välisessä toiminnassa on sopimusvapaus, joten yritykset voivat määrittellä maksulainlyönnin seuraukset sekä mahdollisesti perittävien muistutuskulujen suuruuden keskinäisissä sopimuksissaan. (Laki saatavien perinnästä 513/1999, 10 §; Pönkä & Willman 2005, 41–42.)

Vastaavasti perittävistä viivästyskoroista säädetään korkolaissa, jossa on asetettu rajoitteet kuluttajia koskevalle viivästyskorolle. Kuluttajilta ei saa periä lakisääteistä viivästyskorkoa korkeampaa viivästyskorkoa, mutta yritykset voivat sopia myös näiden suuruudesta vapaasti. Kuitenkin, mikäli lain mukaisesta viivästyskorosta poikkeamisesta ei ole erikseen sovittu, on myös yritysten välisessä kaupassa

ysin viivästyskorko Suomen Pankin ilmoittama viitekorko korotettuna seitsemällä prosentilla. (Korkolaki 1982/633, 2 §; Lindström 2005, 125–127.)

3 LIIKETOIMINTAPROSESSIT

Yrityksen liiketoimintaan liittyy erilaisia toimintoja, joita nimitetään myös prosesseiksi. Myös liiketoimintaa itsessään voidaan kutsua prosessiksi. Suurin osa yrityksen päivittäisestä työstä tehdäänkin prosesseissa, joten ne voidaan nähdä liiketoiminnan ytimenä (Morris & Brandon 1994, 56). Liiketoimintaprosessit ovat siis oleellinen osa yrityksen toimintaa, mutta mitä ne itse asiassa ovat. Tässä luvussa selvitetään, kuinka liiketoimintaprosessit voidaan määritellä ja, kuinka niitä voidaan kuvata. Lopuksi käydään lyhyesti läpi myös prosessien kehittämisen eri vaiheita.

3.1 Liiketoimintaprosessi käsitteenä

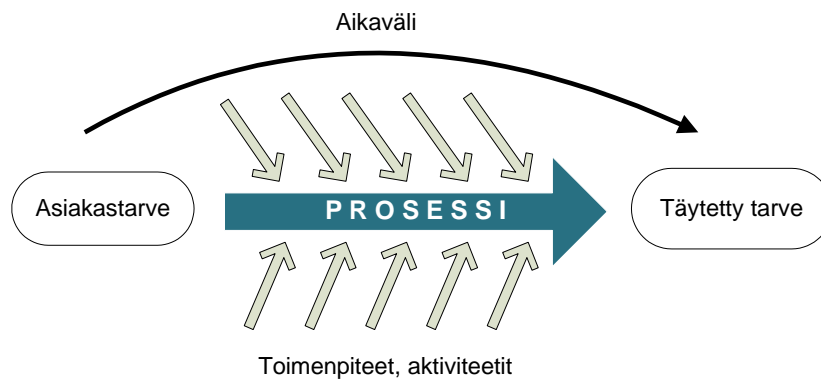
Liiketoimintaprosessi on laaja käsite, mutta kirjallisuudessa sen määrittelyssä ollaan melko yksimielisiä. Liiketoimintaprosessi voidaan määritellä kahdella tavalla. Laajassa merkityksessä prosessi on joukko toisiinsa liittyviä toimintoja, jotka tehdään monessa vaiheessa ja jotka tuottavat tietyn tuloksen tai tulosten sarjan. Käsite sisältää myös toimintojen toteuttamisessa vaadittavat resurssit ja ohjauksen. Tässä merkityksessä esimerkiksi tilausten käsittely on prosessi. (Morris & Brandon 1994, 56; QL Laatutoiminta Oy 1996, 10; Moisio & Ritola 2005b.)

Edellistä määritelmää suppeammin prosessi voidaan käsittää myös jonkun liiketoiminnan osana, kuten viestinnän. Tätä määritelmää ei liike-elämän prosessien määrittelyssä ole kuitenkaan totuttu käyttämään. (Morris & Brandon 1994, 56.)

Yleensä liiketoimintaprosessia ei edes ole tarpeen määritellä tarkasti. Niiden ei tarvitse olla johdonmukaisia, eikä niitä tarvitse tehdä tietyssä järjestyksessä. Oleellisempaa on, että prosessit ovat joukko toimintoja, jotka palvelevat yhteistä tarkoitusta, ja että kyseinen tarkoitus vie yritystä jollakin tavalla eteenpäin. Prosessi koostuu siis loogisesti toisiinsa liittyvistä toiminnoista, jotka tuottavat lisäarvoa asiakkaalle. (Morris & Brandon 1994, 56–57; QL Laatutoiminta Oy 1996, 10; Moisio & Ritola 2005b.)

Prosessin tunnistaa siitä, että sillä on aina alku ja loppu. Se koostuu aktiviteeteista, joilla on tietty järjestys ja logiikka lopputuloksen saavuttamiseksi. Prosessilla on aina myös asiakas, joko yrityksen sisäinen tai ulkoinen, ja sen eri työvaiheet lisäävät aina jotain hyödyllistä edellisen vaiheen tuotokseen. (Moisio & Ritola 2005b.)

Kuviossa 1 on kuvattu, mistä prosessi koostuu.



KUVIO 1: Prosessi (Moisio & Ritola 2005a).

Liiketoimintaprosessi on siis käsitteenä yleensä laajempi kuin toiminto tai tehtävä, sillä prosessi koostuu työtehtävistä. Toisaalta se on kuitenkin suppeampi kuin liiketoiminnan osa-alue, kuten valmistus tai henkilöstöhallinto. (Morris & Brandon 1994, 57.) Tässä tutkimuksessa prosessina nähdään yksittäinen tehtäväkokonaisuus, eikä esimerkiksi jonkin osaston toiminta. Tämän mukaan siis perintä on myös prosessi, joka muodostuu yksittäisistä osatehtävistä. Prosessin määritelmän mukaisesti perinnällä on tarve, josta toiminta lähtee, ja lopputulos, johon päästään eri tehtävien kautta.

3.2 Prosessien jaottelu ja erilaisuus

Prosessikäsitteen laajuudesta johtuen prosessit voidaan jaotella neljään eri ryhmään sen perusteella, mikä niiden merkitys on liiketoiminnalle. Nämä ryhmät ovat: ydinprosessit, tukiprosessit, avainprosessit ja aliproessit (QL Laatutoiminta Oy 1996, 10; Moisio & Ritola 2005b).

Ydinprosessit ovat niitä prosesseja, jotka tuottavat asiakkaalle lisäarvoa. Toisin sanoen kaikki palveluprosessit ovat ydinprosesseja. Ne liittyvät aina suoraan ulkoisten asiakkaiden palveluun ja ovat yleensä ensisijaisia toimintoja arvoketjussa. (QL Laatutoiminta Oy 1996, 10; Moisio & Ritola 2005b.)

Ydinprosessien toiminnan taas tekevät mahdolliseksi tukiprosessit, jotka avustavat ydinprosesseja ja palvelevat yleensä vain yrityksen sisäisiä asiakkaita. Organisaatiossa toimivia tukiprosesseja ovat esimerkiksi henkilöstöhallinto ja taloushallinto. (QL Laatutoiminta Oy 1996, 10–11; Moisio & Ritola 2005b.)

Avainprosessina taas käsitetään organisaation menestymiselle erityisen tärkeä prosessi, joka voi olla joko ydinprosessi tai tukiprosessi. Yleensä organisaatioilla on vain muutamia avainprosesseja. Esimerkiksi johtaminen tai kilpailijaseuranta voi olla organisaation avainprosessi. (QL Laatutoiminta Oy 1996, 11; Moisio & Ritola 2005b.)

Aliprosessi tai osaprosessi tarkoittaa sitä prosessin osaa, joka rakentuu toisiinsa selkeästi liittyvien toimintojen joukosta. Usein pitkiä prosesseja onkin järkevä pilkkoa aliprosesseiksi. (QL Laatutoiminta Oy 1996, 11; Moisio & Ritola 2005b.)

Prosessin perusmäärittelystä tai prosessien jaottelusta huolimatta prosessit ovat erilaisia. Kaikkia prosesseja ei voida lähestyä samalla tavalla tai samoin menetelmien, mikä tuleekin huomioida erityisesti prosesseja kuvatessa. Erityyppiset prosessit voidaan jakaa kolmeen karkeaan perustyyppiin: byrokraattisiin, viitteellisiin ja tilanteen mukaan ohjautuviin prosesseihin. (QL Laatutoiminta Oy 1996, 16.)

Byrokraattiset prosessit ovat prosesseja, jotka toteutetaan tai olisi hyvä toteuttaa aina samalla tavalla. Ne noudattelevat byrokraattista kaavaa ja niissä korostuu työn suoraviivaisuus, yksinkertaisuus, tuloksellisuus ja läpimenoaika. Tyypillisiä byrokraattisia prosesseja ovat mm. suunnitelmallisen valmistuksen, sarjatuotannon, taloushallinnon sekä viranomaisraportoinnin prosessit. (QL Laatutoiminta Oy 1996, 16–17.) Myös perintäprosessi on pääsääntöisesti byrokraattinen prosessi, sillä sen suorittaminen etenee yleensä saman kaavan mukaan.

Viitteellisiä prosesseja ovat puolestaan ne, joita ei voida tai ei ole mielekästä toteuttaa aina samalla tavalla. Prosessi noudattelee samaa konseptia vain pääpiirteittäin muuttuvissa tilanteissa. Palvelu- ja yhteistyöprosessit ovat yleensä tällaisia. Asiakkaiden erilaiset tarpeet, odotukset ja tilanteet luovat vivahde-eroja prosessin peruskonseptiin tai aikatauluun. Näitä prosesseja ei ole mahdollista kuvata yksiselitteisesti. Prosessikuvaus tulee tehdä väljästi ja ilman tarkkaa ohjeistusta. (QL Laatu toiminta Oy 1996, 17.)

Tilanteen mukaan ohjautuvat prosessit ovat vaikeasti tunnistettavia, mikä johtuu suuresta tilannevaihtelusta. Esimerkiksi ideointiin, tutkimukseen, oppimiseen, vikojen paikallistamiseen tai ongelmien ratkaisemiseen liittyvät toiminnot voivat olla tällaisia prosesseja. Nämä prosessit ovat lähinnä yksittäisten tilanteiden hallintaa. Työ tulee tehdä luovasti ja tilannekohtaisesti ongelmia ratkoen. Prosessikuvauksien tulee näissä tapauksissa olla hyvin väljiä ja ohjeistuksen pääasiassa muistilistoja prosessin hallinnan helpottamiseksi. (QL Laatu toiminta Oy 1996, 17.)

Sen lisäksi, että prosessit ovat erityyppisiä, prosesseille kehittyy erilaisia toimintakulttuureja, jotka syntyvät eri toimintaympäristöistä ja arvomaailmoista. Toimintakulttuurin kehittymiseen vaikuttaa se, millainen merkitys mahdollisella virheellä on asiakkaan tyytyväisyyteen. Lisäksi kehitystä ohjaavat yrityksen arvot, toimiala, toimintatapa, riskienhallinnan taso ja tulostavoitteet. (QL Laatu toiminta Oy 1996, 17–18.)

3.3 Prosessien kuvaaminen

Prosessien kuvaamisella tarkoitetaan toiminnan havainnollistamista ymmärrettäväksi työjärjestykseksi, työtavaksi tai ohjeistukseksi, joiden mukaan henkilöstö voi toteuttaa kuvauksessa esitetyt toiminnot ja yksittäiset työt (QL Laatu toiminta Oy 1996, 19–20). Prosesseja kuvataan, koska halutaan selvittää ja ymmärtää, miten tällä hetkellä toimitaan. Prosessikuvauksen avulla voidaan lisäksi analysoida nykyistä toimintatapaa ja nähdä sen heikkoudet ja vahvuudet. Tämän perusteella

organisaatiossa voidaan lähteä kehittämään uutta toimintatapaa. (Moisio & Ritola 2005b.)

Prosessikuvaus on sopimus yhteisestä toimintatavasta ja sen tarkoituksena on auttaa lukijaa ymmärtämään yhteinen tavoite sekä oma roolinsa sen saavuttamisessa. Kuvaus sisältää prosessin kriittiset asiat ja esittää niiden väliset riippuvuussuhteet. Se auttaa siis ymmärtämään kokonaisuutta ja edistää ihmisten välistä yhteistyötä. (Moisio & Ritola 2005a.)

Prosessikuvauksessa esitetään siis prosessin ymmärtämisen kannalta kriittiset toiminnot ja muut määrittelyt. Kuvaukseen sisältyy prosessin sanallinen suunnitelma, toimintojen ja vaatimusten suunnitelma, prosessin strategia, graafinen prosessin eri vaiheet kuvaava kaavio sekä ohjeistus yksittäisten toimintojen ja työtehtävien tekemiseen. (Laamanen & Tinnilä 2002, 63; QL Laatu toiminta Oy 1996, 20.)

Prosessikuvauksessa voidaan käsitellä eri aiheita organisaation tarpeista tai painotuksista riippuen. Prosessikuvauksen sisältöön vaikuttaa myös se, mihin tarkoitukseen kuvausta tullaan käyttämään. Esimerkiksi prosessijohtaminen tarvitsee karkeamman kuvauksen, jossa käy ilmi prosessin pääkohdat ja logiikka. Muihin tarkoituksiin, kuten prosessien kehittämiseen, tarvitaan yksityiskohtaisemmat kuvaukset. (Laamanen & Tinnilä 2002, 64.)

3.3.1 Prosessikartta

Prosessikartalla tarkoitetaan yrityksen tasolla tehtyä graafista kuvausta yrityksen avainprosesseista ja niiden välisistä yhteyksistä. Karttaan kuvataan pääsääntöisesti yrityksen liiketoimintamalli. Usein prosessikartta sisältää tietoja organisaation visiosta, asiakkaan prosessista sekä organisaation omista ydin- ja tukiprosesseista. Siihen on siis määritelty ne organisaation prosessit, joita kuvataan prosessikaavioilla. Toisin sanoen prosessikartta määrittää yrityksen koko toiminnan. (Laamanen & Tinnilä 2002, 65; QL Laatu toiminta Oy 1996, 12.)

3.3.2 Prosessimalli

Prosessien kuvaamisessa käytetään usein myös prosessimallia. Se eroaa prosessikartasta siinä, että mallissa kuvataan yksityiskohtaisempaa osaa yrityksen toiminnasta kuin prosessikartassa, jossa on kuvattuna yrityksen koko liiketoiminta. Prosessimallissa kuvataan esimerkiksi yhden osaston tai tehtäväkokonaisuuden kulkua. Yleensä malli on graafinen kuvaus toiminnan rakenteesta ja siihen kuuluvista toiminnoista. Siinä näkyvät työvaiheiden väliset yhteydet ja niiden suoritusjärjestys. Nämä kuvaukset yhdessä esittävät työnkulkua. Kuvauksesta käy siis ilmi prosessin toiminnot, tietovirrat ja roolit tai henkilöt. Prosessimallista käytetään myös nimitystä prosessikaavio. (Laamanen & Tinnilä 2002, 63; Morris & Brandon 1994, 132; QL Laatu toiminta Oy 1996, 20.)

Täydellisessä prosessimallissa tulee esittää kaikki toiminnot ja seuraavat yhteydet:

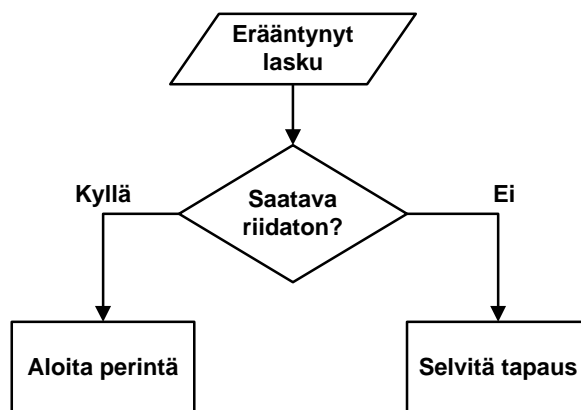
- kunkin osaston päämäärä ja sen tekemä työ,
- toiminnot (työnkulku),
- toiminnot ja prosessi,
- säännöt ja prosessi,
- osaston suunnitelma ja sen prosessit sekä
- toiminnot ja työtehtävät. (Morris & Brandon 1994, 133.)

Mallin lisätiedot vastaavat jokaisen toiminnon osalta kysymyksiin: kuka, mitä, milloin, missä, miten ja miksi. Lisäksi mallissa kuvataan kunkin toiminnon tukitoiminnot sekä mahdollisesti ulkopuolelta hankittavat toiminnot tai palvelut. (Morris & Brandon 1994, 133.)

3.3.3 Prosessin kuvauksen työkaluja

Liiketoimintamallien luomiseen ja prosessien kuvaamiseen on olemassa useita erilaisia työkaluja ja tekniikoita. Kullakin työkalulla on omat hyvät ja huonot puolensa, mutta niillä kaikilla on sama tavoite: kuvata työnkulkua ja työvaiheita. (Morris & Brandon 1994, 133–134.) Tässä luvussa kuvataan lyhyesti muutamia vaihtoehtoisia työkaluja ja keskitytään tarkemmin toimintokartan esittelemiseen.

Vuokaavio on vanhimpia työnkulun kuvaamisessa käytettyjä työkaluja. Se on graafinen esitys tehtävän tai toiminnon etenemisestä. Vuokaavioissa käytetään sovittuja symboleita kuvaamaan toimenpiteitä ja päätöksiä. Jokainen vaihe yhdistetään edeltävään ja seuraavaan vaiheeseen nuolella, joka osoittaa työn kulku-suunnan. Päätöksenteko-kohtissa kaavio haarautuu. (Morris & Brandon 1994, 134.) Vuokaaviossa kuvataan prosessista usein vain toiminnot ja tiedot ilman siihen liittyviä henkilöitä tai rooleja (Laamanen & Tinnilä 2002; 63). Kuviossa 2 on esimerkki yksinkertaisesta vuokaaviosta.



KUVIO 2: Esimerkki vuokaaviosta. (Morris & Brandon 1994, 135.)

Yksi perinteisistä kuvaustekniikoista on puukaavio. Siinä toiminnan jakautuminen eri suuntiin näkyy rungosta haarautuvina oksina. Haarautuminen jatkuu aina eteenpäin, kunnes on saavutettu haluttu tarkkuustaso toiminnon kuvaamisessa. Tämän tekniikan avulla prosessi voidaan jakaa osiin siten, että kaikki tehtävät on selvitetty. Puukaavio on hyvä tekniikka kuvaamaan tehtävien jakautumista, mutta työnkulkua sillä ei pysty kuvaamaan. (Morris & Brandon 1994, 135.)

Kalanruotokaavio on samantyyppinen kuin puukaavio. Siinä on kuvion keskellä prosessia kuvaava viiva, johon tärkeimmät toimenpiteet leikkaavat kulmittain. Toimintojen sijainti kuvaa niiden järjestystä. Kalanruotokaaviosta näkee toimintojen perusyhteydet, mutta työnkulkua siinä ei ole kuvattu, ja työjärjestyskin näkyy vain pääpiirteissään. (Morris & Brandon 1994, 136–137.) Kuvio 1 sivulla 16 on yksinkertaistettu esimerkki kalanruotokaaviosta.

Work flow- mallit eli vuorovaikutteiset työnkulkumallit. Menetelmä eroaa muista työnkulun kuvaamisesta käytetyistä tekniikoista siinä, että siinä kuvataan myös työhön osallistuvien henkilöiden välistä vuorovaikutusta. Tässä mallissa on siis nähtävissä eri roolit ja siihen on mahdollista ottaa mukaan myös asiakas, jota aiemmissa malleissa ei ole ollut mahdollista tehdä. Tämä on hyödyllistä etenkin palveluprosessien työnkulun kuvauksissa. (Morris & Brandon 1994, 138.)

Toimintokartta on vuokaavio, jossa yksilöidään toiminnot ja kuvataan niiden välisiä yhteyksiä sekä työnkulkua. Toimintokartoista on nähtävissä kaikki päätöksentekokohdat ja niistä seuraavat haarautumat. Lisäksi kaavioon merkitään säännöllisätietona. (Morris & Brandon 1994, 138–139.) Tätä käsitellään tarkemmin luvussa 3.4.4.

Yhteyskaaviot puolestaan kuvaavat työn suorittamista. Tekniikalla kuvataan ihmisen ja hänen käyttämänsä järjestelmän tai toiminnan välistä vuorovaikutusta. Kulkua kuvataan vuokaaviolla siten, että vuorovaikutus näkyy kulkuna toimenpiteestä toiseen. Myös kaikki oheistiedot ja toiminnan logiikka esitetään kaaviossa. (Morris & Brandon 1994, 139.)

3.3.4 Toimintokartta

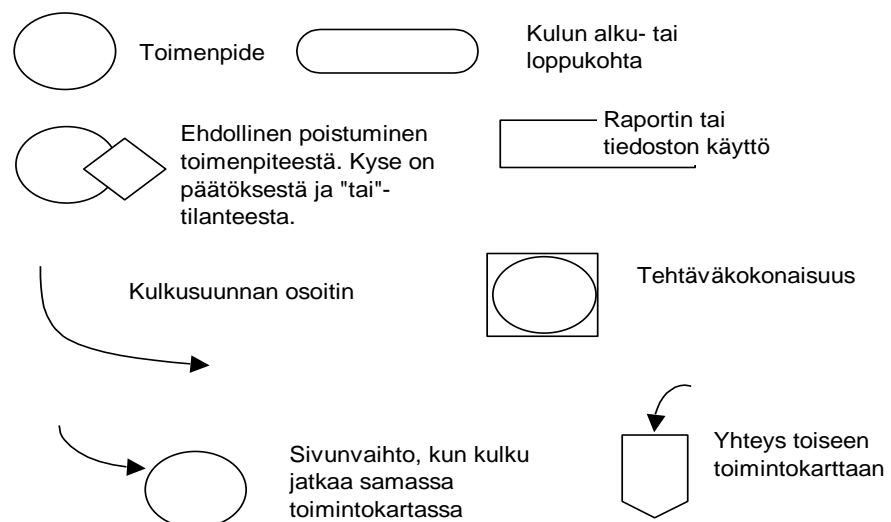
Pääasiallisesti työnkulkumallien laatimistekniikkana käytetään toimintokarttoja. Tekniikalla voidaan selvittää ja määrittää kaikki toiminnot. Työnkulun lisäksi toimintokarttaan merkitään myös kaikki yhteydet muihin toimintoihin. Toimintokartan tarkoituksena on kuvata toiminnot ja työprosessin eteneminen kattavasti. Graafinen kuvaus ja sen oheistiedot antavat kaiken tarvittavan tiedon liiketoiminnan ymmärtämiseksi. (Morris & Brandon 1994, 139.)

Toimintokartat ovat luonteeltaan sekä verkkopohjaisia että hierarkkisia. Työn etenemisen kuvaus alkaa vastauksella kysymykseen: mitä osasto tekee. Vastauksena esitetään joukko toimintoja. Toiminnot voidaan jakaa monimutkaisuuden vuoksi pienempiin osiin. Ei ole olemassa ehdottomia ohjeita sille, kuinka monta tasoa

tällaiseen prosessin osittamiseen tarvitaan, mutta yleensä kolmesta neljään tasoa on riittävä määrä. Tasojen määrällä tai sisällöllä ei kuitenkaan nähdä olevan merkitystä, sillä prosessin osiin jakamisen tarkoituksena on johdattaa lukija yleiseltä tasolta järjestelmällisesti kohti yksityiskohtaisempaa eli tehtäväkohtaista tasoa. (Morris & Brandon 1994, 140.)

Tehtäväkokonaisuus on ryhmä tehtäviä, joilla suoritetaan tietty toimenpide tai saadaan aikaan tietty lopputulos. Tälle tehtäväkokonaisuuden tasolle päästään, kun ei enää tarkastella, mitä tehdään, vaan ryhdytään tutkimaan, miten se tehdään. Tehtäväkokonaisuuden osat muodostavat oman erillisen ryhmän toimintokartassa. (Morris & Brandon 1994, 140–142.)

Prosessin kuvauksessa toimintokartassa käytetään vakiosymboleita, jotka merkitsevät tiettyä toimintaa tai tapahtumaa. Symboleista tärkeimmät ovat toimenpide, päätös, kulun alku ja loppu, kulkusuunnan osoittava nuoli, raportti, sivunvaihto ja yhteys toiseen toimintokarttaan. Symboleita on myös mahdollista lisätä tarpeen mukaan, mutta näistä tulee sopia yrityksessä, jotta niitä käytetään johdonmukaisesti. Kuviossa 3 on esitetty yleisimmin käytetyt toimintokarttasymbolit. (Morris & Brandon 1994, 143–148.)



KUVIO 3: Toimintokartan symbolit. (Morris & Brandon 1994,

Toimintokartta sisältää paljon järjestelmällisessä muodossa olevaa tietoa tehtäväkokonaisuudesta. Sen sisältö on yrityskohtainen, mutta seuraavat tiedot antavat hyvän lähtökohdan toimintokartan sisällölle:

- tehtäväkokonaisuudessa käytettävät tietokonenäytöt,
- tehtäväkokonaisuudessa käytettävät manuaaliset ja atk-raportit,
- tehtäväkokonaisuutta koskevat säännöt ja toimintaperiaatteet,
- ulkopuoliset tukijärjestelmät, esim. perintätoimisto,
- ajoitusta tai kausivaihtelua koskevat tiedot,
- kuka, mitä, milloin, missä, miten ja miksi,
- määrälliset tiedot,
- toimenkuvaukset ja kunkin toimen haltijoiden lukumäärä vaativuusluokittain,
- tehtäväkokonaisuuteen sisältyvät tärkeimmät tehtävät ja niiden vaativuusluokat sekä
- ongelmat tai heikkoudet nykyisessä tehtäväkokonaisuuden suoritustavassa.
(Morris & Brandon 1994, 148.)

3.4 Prosessien kehittäminen ja sen vaiheet

Prosessien kuvauksia ja graafisia esityksiä prosessien työnkulusta käytetään usein apuna prosessien tai liiketoiminnan kehittämisessä. Kehitystyön lähtökohtana on nykykäytännön ymmärtäminen ja selvittäminen.

Prosessien kehittäminen voi tarkoittaa sitä, että organisaation ydinprosessit tai muut keskeiset prosessit suunnitellaan uudelleen. Ydinprosessien uudelleensuunnittelu voikin tarkoittaa radikaalia muutosta toimintaketjujen organisoinnissa. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 27.) Prosessien kehittämisen ei kuitenkaan aina tarvitse kohdistua ydinprosesseihin. Samalla tavoin voidaan kehittää myös tukiprosesseja.

Lähtökohtana prosessien kehittämiselle ja tehostamiselle on, että sillä voidaan parantaa laatua, liiketoiminnan tehokkuutta ja kustannusrakennetta, asiakaspalvelua ja reaktionopeutta sekä kilpailua. Erityisesti kustannuksissa säästäminen on

ollut muutosten ja kehittämisen liikkeellepanevana voimana. (Morris & Brandon 1994, 58–62.)

Prosessien kehittämiseen kuuluu seuraavat viisi vaihetta: johdon odotukset ja projektin hyväksyntä, prosessien nykytila-analyysi, visio ja kriittiset menestystekijät, uuden toimintamallin määrittely sekä muutostoimenpiteiden toteuttaminen. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 37–38.)

Erityisesti ydinprosessin kehittäminen lähtee aina liikkeelle organisaation visiosta ja siitä johdetusta strategiasta. Johdon selkeä visio siitä, mitä muutokselta halutaan ja mikä on sen päämäärä, ovat tärkeässä asemassa kehittämistyön onnistumisessa. Prosessin kehittämisen ensimmäisessä vaiheessa määritellään organisaation muutostarve. Muutostoimenpiteitä varten luodaan tilannearvio ja kokonaissuunnitelma johdon odotusten pohjalta. Näiden odotusten avulla rajataan projekti sekä asetetaan sille tavoitteet. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 38.)

Toisessa vaiheessa määritellään nykyiset prosessit ja organisaation muutosvalmius. Nykytilanteen analyysi toimii koko muutoksen lähtökohtana. Sen tavoitteena on luoda yhteinen näkemys organisaation nykytilasta, muutoskohteista ja -tarpeesta. Tämän selvittämiseksi haastatellaan, paitsi organisaation johtoa, myös koko henkilökuntaa. Henkilöstön mukaanottaminen muutosprosessiin jo alkuvaiheessa parantaa motivaatiota ja sitoutumista muutokseen. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 38–46.)

Nykytilanteen analysoinnin jälkeen täsmennetään organisaation visiota ja määritellään muutostavoitteet. Samalla määritellään muutosmahdollisuudet. Tässä käytetään apuna nykytilanteen analysointivaiheessa luotuja prosessikuvauksia ja resurssikartoituksia. Toisena lähtökohtana määrittelylle on organisaation visio. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 39–50.)

Neljännessä vaiheessa suunnitellaan, kuinka muutos toteutetaan konkreettisesti. Muutosprosessi onnistuu sitä todennäköisemmin, mitä yksityiskohtaisemmalle ja henkilökohtaisemmalle tasolle muutostavoitteet ja toimenpiteet konkretisoidaan. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 39–57.)

Toimenpiteiden konkretisoinnin jälkeen aloitetaan uusien toimintamallien käyttöönotto ja sen mahdollisesti edellyttämä koulutus ja muutosvalmennus. Tässä vaiheessa suunnitellut muutokset toteutetaan konkreettisesti. Uudet toimintamallit otetaan käyttöön ja vanhoista toimintatavoista päivittäisessä työssä luovutaan. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 39–59.)

4 ULKOISTAMINEN

Ulkoistaminen on yksi keskeisistä tavoista kehittää prosesseja. Lyhyesti sanottuna ulkoistaminen tarkoittaa prosessin organisoimista ulkopuolisen palveluntarjoajan avulla. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 27.) Tässä luvussa perehdytään ulkoistamiseen. Aluksi määritellään, mitä ulkoistaminen on, ja käsitellään siihen liittyviä hyötyjä ja riskejä ulkoistajan näkökulmasta. Lisäksi käydään läpi ulkoistamista taloushallinnon toimintojen, ja erityisesti perinnän, kannalta.

4.1 Mitä ulkoistaminen on?

Ulkoistamisen yleistyttyä liiketoiminnassa on myös sen määritelmä ja sisältö muuttunut. Termille ulkoistaminen voidaan löytää useampikin, sisällöltään hieman erilainen määritelmä sen mukaan, mistä näkökulmasta asiaa halutaan tarkastella.

Käsitteenä ulkoistaminen (outsourcing) voidaan määritellä hyvinkin väljästi. Tällöin termillä käsitetään toiminta, jossa yritys hankkii tarvitsemansa palvelun tai tavaran yrityksen ulkopuolelta sen sijaan, että suorittaisi tämän tehtävän tai valmistaisi tavaran itse. (Karjalainen, Haahtela, Malinen, Salminen & Kaukonen 2004, 7; Pajarinen 2001, 6; Kiiha 2002, 1.) Vaihtoehtoina tämän määritelmän mukaiselle ulkoistamiselle olisi, että yritys tuottaisi kyseiset tavarat itse (insourcing) tai yhdessä ulkopuolisen toimittajan kanssa (co-sourcing) (Karjalainen, Haahtela, Malinen, Salminen & Kaukonen 2004, 7).

Termin ulkoistaminen yleistyessä 1990-luvun puolivälissä sen sisältöä rajattiin. Tällöin määritelmällä korostettiin sitä, että aiemmin itse tuotetut tavarat tai palvelut siirretään hankittavaksi yrityksen ulkopuolelta pysyvästi. Tämän mukaisesti kapasiteettialihankinta ei ole enää ulkoistamista. Tänä päivänä, kun prosessiajattelu on yleistynyt, ulkoistaminen voidaan määritellä myös siten, että sillä tarkoi-

tetaan liiketoimintaprosessin tai sen osan siirtämistä oman organisaation ulkopuolelle. (Karjalainen, Haahtela, Malinen, Salminen & Kaukonen 2004, 7.)

Ulkoistamisen käsite liittyy läheisesti myös yritystoiminnan verkostoitumiseen. Verrattaessa käsitteen verkostoituminen sisältää ulkoistamisen käsitteeseen on verkostoitumisella laajempi merkitys. Ulkoistaminen tarkoittaa siis esimerkiksi tuotantoketjun osan siirtämistä ulkopuolisen yrityksen hoidettavaksi, kun verkostoituminen tarkoittaa yritysten välisen yhteistyön lisääntymistä. Yritysverkosto voi siten syntyä myös samankaltaisilla tuotteilla kilpailevien yritysten välille. (Pajarinen 2001, 6; Tieke 2008.)

Ulkoistaminen voidaan myös rinnastaa osin alihankintaan. Alihankinta määritellään yritysten väliseksi tuotannolliseksi yhteistyöksi, jossa yritys ostaa alihankkijalta tuotteita tai palveluita. Alihankinta eroaa ulkoistamisesta kuitenkin siinä, että alihankinnalla teetetään pääasiassa omaan tuotteeseen liittyviä osia, tuotantovaiheita tai työsuorituksia. Lisäksi alihankinta liittyy usein tiettyyn projektiin tai tilaukseen. (Kiiha 2002, 2–3; Keski-Suomen työvoima- ja elinkeinokeskus 2005.)

Alihankintaan verrattuna ulkoistamisella taas tarkoitetaan ulkopuolelta ostettuja, omaan ydinosaan kuulumattomia, palveluita. Tällöin yritys keskittyy omaan ydinosaan ja lisäarvoa tuottaviin toimintoihin. (Keski-Suomen työvoima- ja elinkeinokeskus 2005.) Alihankinta taas voidaan nähdä osana omaa ydinosamista.

Tässä tutkimuksessa ulkoistaminen määritellään prosessiajattelun mallin mukaisesti, eli sillä käsitetään yksittäisen prosessin siirtäminen yrityksen ulkopuolisen palveluntarjoajan hoidettavaksi. Määritelmä ei edellytä koko yksikön siirtämistä, vaan yhden tehtäväkokonaisuuden (prosessin) siirtämistä.

4.2 Ulkoistamisen hyötyjä

Yrityksellä, joka ulkoistaa toimintojaan, on yleensä jokin motiivi tai motiiveja, miksi ulkoistamiseen on päädytty. Pääsääntöisesti päätöksellä haetaan hyötyjä ja etuja ulkoistajan näkökulmasta. Kirjallisuudessa on esitetty erilaisia syitä ulkoistamisen puolesta.

Kuten myös ulkoistamisen käsitteen määrittelystä käy ilmi, liittyy ulkoistaminen usein yrityksen haluun keskittyä ydinosaamiseensa. Yleensä näitä ydinosaamiseen kuuluvia toimintoja ei ulkoisteta, vaan prosesseista ulkoistetaan kaikki ne, jotka eivät kuulu yrityksen ydinosaamisalueeseen. Syynä näiden toimintojen ulkoistamiselle on se, että erikoistuneilla palveluntuottajilla on parempi osaaminen toiminnon suorittamiseksi, jolloin prosessit toteutetaan tehokkaammin, joustavammin, asiantuntevammin ja halvemmalla kuin yrityksen sisällä ne pystyttäisiin toteuttamaan. (Karjalainen, Haahtela, Malinen, Salminen & Kaukonen 2004, 23; Kiiha 2002, 4; Pajarinen 2001, 17.)

Yhtenä myönteisesti ulkoistamispäätökseen vaikuttavista syistä on kustannussäästöt, jotka myös osaltaan auttavat ulkoistajayritystä keskittymään edellä mainittuun ydinosaamiseensa. Jo pelkästään ulkoistettavan toiminnon kilpailuttaminen voi tuoda huomattavia säästöjä ulkoistajayritykselle, mutta kustannussäästöjä syntyy myös siitä, että ulkoistamispäätöksen jälkeen yrityksen oma organisaatio yleensä kevenee ja kiinteät kustannukset alenevat. Tämä johtuu siitä, että ulkoistaminen ei yleensä vaadi ulkoistajalta investointeja henkilöstöön tai laitteisiin eikä erityistä panostusta teknologiaan tai koulutukseen. Yleensä näistä huolehtiminen kuuluu ulkoistettujen palveluiden toimittajille. (Kiiha 2002, 4–5; Pajarinen 2001, 17.)

Ulkoistamisella on säästöjen lisäksi vaikutusta myös yrityksen kustannusrakenteeseen. Ulkoistamisen jälkeen kiinteiden kustannusten osuus kokonaiskustannuksista pienenee. Tällöin yrityksen kannattavuutta on helpompi hallita esimerkiksi laskusuhdanteissa. (Pajarinen 2001, 17.) Toisaalta kiinteistä kustannuksista voi tulla myös muuttuvia kustannuksia. Tällöin yritys maksaa vain tarvitsemistaan palveluista eikä kapasiteetin ylläpidosta kuten tilanne olisi, silloin kun toiminto

suoritettaisiin itse. (Karjalainen, Haahtela, Malinen, Salminen & Kaukonen 2004, 23.)

Ulkoistaminen voi tuottaa myös muita kuin välittömiä taloudellisia etuja. Ulkoistaminen mahdollistaa nopeamman reagoinnin teknologiassa tai toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin, koska erikoistunut alihankkija tai palveluntarjoaja pysyy paremmin mukana muuttuvissa tilanteissa. Toisaalta tämän mahdollistaa myös se, että ulkoistaja voi myös aina vaihtaa alihankkijaa olosuhteiden muuttuessa. Jos toiminto taas toteutettaisiin edelleen yrityksen sisällä, johtaisi se tietynlaiseen sitoutumiseen teknologiaan ja joustavuuden vähenemiseen pitkällä aikavälillä. (Kiiha 2002, 5.)

Ulkoistamisella on vaikutusta myös yrityskuvan luomisessa ja organisaation tunnettuuden parantamisessa. Organisaatio voi vahvistaa omaansa sekä tuotteidensa ja palveluidensa imagoa valitsemalla ja tuomalla julkisuuteen yhteistyökumppaneitaan, jotka yhdistetään menestykseen, laatuun ja luotettavuuteen. Tällä voidaan parantaa yrityksen houkuttelevuutta työllistäjänä sekä uskottavuutta liikekumppaneiden keskuudessa. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 87.)

4.3 Ulkoistamisen riskejä

Edellisessä luvussa käsiteltyjen ulkoistamisen tarjoamien mahdollisten etujen ja hyötyjen lisäksi toimintojen ulkoistamiseen voi liittyä luonnollisesti myös vaaroja ja riskejä.

Ulkoistettujen toimintojen hallinnointi voi aiheuttaa ongelmia tai ylimääräisiä kustannuksia ulkoistajayritykselle. Ongelmia ja kustannuksia voi aiheutua esimerkiksi luotettavien yhteistyökumppanien etsinnästä, sopimusneuvotteluista, sopimusten valvonnasta, palveluntarjoajan suorituksen valvonnasta ja sen laadun varmistamisesta. (Kiiha 2002, 5; Pajarinen 2001, 17.)

Ulkoistamiseen liittyy myös aina riski, että ulkoistajayritys tekee virheen yhteistyökumppanin valinnassa, ja pienentää siten ulkoistamisesta saatavia hyötyjä.

Toimittajan vaihtaminen tulevaisuudessa voi osoittautua ennakoitua vaikeammaksi ja aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia. Lisäksi kilpailijat ovat saattaneet tällä välin saada liikaa etumatkaa markkinoilla. (Karjalainen, Haahtela, Malinen, Salminen & Kaukonen 2004, 28.)

Eräänlaisena haittapuolena ulkoistamiselle voidaan nähdä myös se, ettei yritysten välisen yhteistyön tuomia etuja päästä heti hyödyntämään täysimittaisina. Yhteistyö voi vaatia myös yksityiskohtaisten tietojen ja liikesalaisuuksiin verrattavien tietojen jakamista osapuolten välillä. Tällöin luottamus osapuolten välillä on erittäin tärkeä yhteistyön osatekijä. Luottamussuhteen kehittyminen osapuolten välille vaatii aikaa, mikä voi tuoda ylimääräisiä kustannuksia. Myös osapuolten erilaisten yrityskulttuurien yhteensovittaminen voi aiheuttaa ennakoituja suurempia kustannuksia. (Pajarinen 2001, 17–18.)

Ongelmaksi ulkoistamisessa voi aiheutua myös se, että mahdollisia palveluntarjoajia on markkinoilla vähän. Tällöin yrityksen on vaikeampaa tai jopa mahdotonta hyödyntää erityisesti kilpailuttamisen tuomia kustannussäästöjä kuin useampien tasaväkisten palveluntarjoajien markkinoilla. (Pajarinen 2001, 18.)

Lyhyen tähtäimen kustannustehokkuuden innoittamana yritys saattaa myös tehdä ulkoistamispäätöksiä, jotka lopulta heikentävät yrityksen asemaa markkinoilla. Näin voi käydä erityisesti silloin, jos yritys ulkoistaa kilpailukyvyn ja osaamisen kannalta keskeisiä toimintojaan. Samaan voidaan päätyä myös silloin, jos yrityksen strategiset suunnitelmat ovat puutteellisia. (Pajarinen 2001, 18.)

Ulkoistaminen voi johtaa yrityksen kilpailukyvyn heikkenemiseen myös silloin kun yritys tukeutuu liiaksi alihankkijoihinsa. Tällöin yrityksen innovaatiokyky vähenee. Samoin yritys voi menettää myös kykynsä seurata teknologian kehitystä ja käyttää hyödykseen sen tuomia mahdollisuuksia liiketoimintaprosessien kehittämisessä, mikäli yritys on ulkoistanut toimintojaan liian laajasti. (Kiiha 2002, 5.)

4.4 Palveluiden ulkoistaminen

Tuotannon lisäksi nykyään ulkoistetaan paljon myös palveluita. Markkinoilta löytyy neljä erilaista mahdollisuutta hankkia palveluita oman organisaation ulkopuolelta. Nämä neljä palvelunhankintamallia poikkeavat toisistaan selkeästi. Vaihtoehtoina on tuottaa palvelu itse, sisäinen osaamis- tai palvelukeskus, yhteenliittymä eli konsortiojärjestely tai yhteisyritys, tai ostopalvelun käyttö. Näistä viimeinen on ulkoistettu ratkaisu, joka voi olla täydellistä tai valikoivaa. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 69.)

4.4.1 Sisäinen osaamis- tai palvelukeskus

Sisäinen osaamis- ja palvelukeskus ovat kaksi toisistaan hieman poikkeavaa osaamisen keskittämismallia. Osaamiskeskus on toimipiste tai virtuaalinen verkosto, johon kerätään organisaation strategisesti tärkeää erityisosaamista. Osaamiskeskusta voidaan pitää pyramidin huippuna, kun esimerkiksi kehitetään markkinoille uusia tuotteita tai suunnitellaan liiketoimintakriittisiä tietojärjestelmiä. Osaamiskeskuksessa saatetaan tehdä kehittämistyötä muun organisaation toimeksiannosta. Osaamiskeskus ei kuitenkaan ole palveluyksikkö sanan varsinaisessa merkityksessä. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 71.)

Palvelukeskus on puolestaan yksikkö, johon keskitetään organisaation välttämättömän, mutta ei-strategisen, osaamisen ja sen vaatiman infrastruktuurin. Palvelukeskuksilla haetaan pääsääntöisesti kustannustehokkuuden paranemista, joka saadaan poistamalla päällekkäiset toiminnot ja työt organisaation eri osista. Lisäksi palvelukeskuksen hyötynä nähdään palveluntuotannon tehostuminen. Palvelun laatu on tasaisempaa ja ennustettavampaa, kun se tuotetaan keskitetysti kuin, että se tuotettaisiin hajautetusti eri puolilla organisaatiota. Palvelukeskuksessa myös erityisosaamisen lisääminen on johdonmukaisempaa ja tuloksellisempaa verrattuna hajautettuun malliin. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 72.)

Palvelukeskuksen käyttöönottoon liittyy usein myös riskejä. Pienissä ja keskisuurissa organisaatioissa tuotettavien palveluiden määrä ei riitä kattamaan palvelu-

keskuksen investointikustannuksia. Suurissa organisaatioissa palvelukeskus voi aiheuttaa arvo- ja johtamisristiriitoja. Liiketoimintayksiköt saattavat kokea sen käyttöönoton itsenäisen päätöksenteon menettämisenä. Jotta palvelukeskus siis olisi kannattava, on toiminnan oltava riittävän laajaa ja sillä tulee olla johtamiskulttuurin ja -järjestelmän tuki. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 72–73.)

4.4.2 Yhteenliittymä

Yhteenliittymä on sisäisen palvelukeskuksen ja kokonaan ulkopuolisen palveluntuottajan välimuoto. Tästä on olemassa kaksi mallia: yhteisyritys ja konsortio. Yhteisyritys on palvelun käyttäjän ja palveluntuottajan yhdessä omistama yritys. Omaan tuotantoon verrattuna yhteisyrityksen etuna on, että palvelu teetetään siihen erikoistuneella yrityksellä. Täydelliseen ulkoistamiseen verrattuna palvelun saanti on turvatumpi, koska käyttäjällä on omistuksen tuoma vaikutusvalta ja kontrolli palveluntuottajayrityksessä. Lisäksi käyttäjä voi saada yhteisyrityksestä tuottoja, kun ylijäävä osa tuotantokapasiteetista myydään markkinoilla. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 73–75.)

Yhteisyritykseen liittyy kuitenkin myös riskejä. Kahden organisaation fuusioiminen uudeksi yritykseksi voi johtaa kulttuurien ja strategisten tavoitteiden väliseen yhteentörmäykseen, jolloin suuri osa energiasta ja toimintakyvystä kuluu tuottamattomaan tasapainotteluun osapuolten välillä. Myös käyttämättömän kapasiteetin myymisestä markkinoille voi aiheutua uhkatekijöitä. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 75–76.)

Konsortio on järjestely, jossa palvelun toimittajana on yhteenliittymä. Konsortioita on kahdenlaisia: yhdenvertaiskonsortioita ja prime-konsortioita. Yhdenvertaiskonsortiossa palveluntilaaja valitsee palveluntoimittajat ja toimittajat ovat sopimussuhteessa suoraan tilaajaan. Toimittajat vastaavat vain oman osa-alueensa toimituksesta. Prime-konsortiossa on taas yksi toimittaja, joka kantaa vastuun kokonaan. Muut konsortion jäsenet ovat vastuullisen toimittajan valitsemia. Prime-konsortio onkin hyvin lähellä perinteistä, täydellistä ulkoistamista. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 76.)

Palvelun käyttäjän kannalta konsortion etuna on joustavuus ja vaihtoehtojen lukumäärä omaan tuotantoon tai yhteisyritykseen verrattuna. Teoriassa jokaiseen palvelun osa-alueeseen on mahdollista valita huippuluokan yhteistyökumppani. Lisäksi järjestelyllä on mahdollista saavuttaa kustannussäästöjä, kun ostettujen palveluiden hallinnointi on ulkoistettu. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 76–77.)

Suurimmat riskit konsortiossa liittyvät sitoutumiseen, vastuuseen ja tilaajan liiketoiminnan ymmärtämiseen. Yhdenvertaiskonsortiossa riskinä on se, ettei päävastuullista löydy. Palveluiden yhteensovittaminen on tilaajan ongelma ja niillä on taipumus jäädä ilman vastuunkantajaa. Prime-konsortiossa riskinä on puolestaan se, ettei päävastuullinen toimittaja pystykään hallitsemaan alihankkijoitaan. Tästä syystä tilaajalla tulee olla hyvä riskienhallinta- ja varautumissuunnitelma. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 77.)

4.4.3 Ulkoistettu prosessi

Perinteisesti on ulkoistettu yksittäisiä toimintoja tai suppeahkoja palvelukokonaisuuksia, kuten kiinteistöhuolto- ja toimistopalveluja tai taloushallinnon rutiinitoimintoja. Viime aikoina on kuitenkin yleistynyt myös kokonaisten prosessien ulkoistaminen. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 78.)

Ulkoistaminen voi olla valikoivaa tai täydellistä. Valikoivalla ulkoistamisella tarkoitetaan sitä, että toiminnot hankitaan ostopalveluina usealta, kuhunkin toimintoon erikoistuneelta palveluntarjoajalta. Tämä onkin yleisin palvelunhankintatapa oman tuotannon jälkeen. Täydellinen ulkoistaminen on taas kokonaisen toimintaprosessin siirtämistä ulkopuoliselle palveluntarjoajalle. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 78.)

Valikoiva ulkoistaminen pohjautuu erikoistuneiden palveluyritysten hyödyntämiseen. Tätä käytetään usein organisaation tukitoimintoihin luettavien tehtävien ulkoistamisen muotona. Tämän ulkoistamismallin suosio perustuu siihen oletukseen, että toiminto teetetään yrityksellä, jolle ko. toiminto on ydinliiketoimintaa ja

joka kilpailee kyseisillä markkinoilla. Palveluntuottaja varmistaa siten toiminnon kustannustehokkuuden ja laadun sekä tuo lisäarvoa kaikilla osapuolille. Palvelun ostaja tavoittelee tämän avulla edullisen hinnan ja laatutakuun lisäksi myös riippumattomuutta ja joustavuutta. Ostajan ei tarvitse sitoa toiminnon tuottamiseen henkilöstöä eikä pääomia. Tässä ulkoistamismallissa kynnyks vaihtaa toimittajaa onkin varsin alhainen. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 78.)

Riskinä valikoivan ulkoistamisen mallissa on palveluntoimittajan puutteellinen sitoutuminen asiakkaaseen. Suurelle asiakasmäärälle standardipalvelua toimittava yritys ei välttämättä panosta yksittäisen asiakassuhteen vaatimuksiin ja erityispiirteisiin. Suurimmat resurssit suunnataan parin avainasiakkaan palvelemiseen ja muut asiakkaat saavat tyytyä minimipanokseen. Tosin tilaajan onkin kustannussäästöjä hakiessaan hyvä muistaa, että halpa ja hyvä harvoin kohtaavat. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 79.)

Hiljalleen yleistyneessä täydellisen ulkoistamisen mallissa ulkoistajan etuna on sopimusten laatimisen ja valvonnan työllistävyyden väheneminen sekä vahva toimittajan sitoutuminen ja tilaajan neuvotteluvoima. Vastuukysymykset eivät ole tilaajan kannalta kyseenalaisia. Kilpailu näillä markkinoilla on yhtä kovaa kuin valikoivan ulkoistamisen markkinoilla, joten palveluntoimittajan toiminnan tulee olla kustannustehokasta. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 79.)

Riskinä täydellisen ulkoistamisen mallissa on molempien osapuolten lukkiutuminen järjestelyyn, joka saattaa estää tai hidastaa muutoksia toimintaympäristössä. Kokonaistoimittajalla ei myöskään saata olla mahdollisuuksia koota palvelupakettia, jonka jokainen osa on alansa huippua. Lisäksi myös pyrkimys hintakilpailukykyyn ja jatkuvaan parantamiseen voi olla epävarmaa tämän tyyppisessä monopoliasetelmassa. Kuitenkin tämä malli on yleistynyt juuri niillä toimialoilla ja markkinoilla, joilla on nopea muutostahti ja suuret kustannustehokkuuspaineet. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 79.)

4.5 Perinnän ulkoistaminen

Perinteisesti organisaation toiminnoista on ulkoistettu pääasiassa tukitoimintoja, kuten taloushallinnon toimintoja. Näiden ulkoistamista harkittaessa on olemassa useita ratkaisuvaihtoehtoja. Yleispätevää tapaa ei ulkoistamiselle voida antaa, koska jokaisen ulkoistamishankkeen lähtökohdat ovat erilaiset. Tästä syystä sopivia ulkoistamisvaihtoehtoja ovat ainakin seuraavat: kaikkien taloushallinnon toimintojen ulkoistaminen, pelkkien järjestelmien ulkoistaminen tai osan taloushallinnon toimintojen ulkoistaminen. Suurimmalle osalle organisaatioista mahdollisesti realistisin vaihtoehto on ulkoistaa osa taloushallinnon toiminnoista, kuten perintä. Tällä tavoin voidaan luopua rutiinitoiminnoista, mutta säilyttää osaaminen ja kontrolli organisaatiolla itsellään. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 100–108.)

Perinnän järjestelemistä suunniteltaessa tulee ottaa huomioon sen mahdollisimman suuri kokonaisuus. Huomioitavia seikkoja ovat mm. toiminnon aiheuttamat kustannukset, toiminnon tehokkuus sekä asiakassuhteet. Perintä voidaan toteuttaa yrityksessä eri tavoin. Se voidaan hoitaa kokonaisuudessaan itse, siitä voidaan hoitaa osa itse, kuten vapaaehtoinen perintä ja hankkia oikeudellinen perintä ulkopuolelta tai ostaa palvelu kokonaisuudessaan ulkopuoliselta palveluntarjoajalta. Markkinoilla perintäpalveluita tarjoavat esimerkiksi palveluun erikoistuneet perintätoimistot, asianajotoimistot ja lakiasiaintoimistot. (Lehtonen, Mökkönen, Töyrylä & Seulu 2001; Lindström 2005, 209.)

Ulkopuolisten palveluiden käyttö perinnän tuottamisessa saattaa parantaa perinnän tehoa. Usein perintätoimisto tai muu ulkopuolinen toimija tai pelkästään sen uhka lisää perinnän tuloksellisuutta. Vaikka perintäkirjeiden tai maksukehotusten sisällössä ei olisikaan mitään eroa, velallinen maksaa saatavan helpommin ulkopuolisen perintää hoitavan yrityksen lähettämän kirjeen, kuin itse lähetetyn kirjeen perusteella. (Lehtonen, Mökkönen, Töyrylä & Seulu 2001.)

Kuten muistakin palveluista ja toiminnoista myös perinnästä aiheutuu kustannuksia. Tilanne on sama niin itse tuotetussa perinnässä kuin ulkopuoliselta palveluntarjoajalta ostettaessa. Vaikka toimintojen ulkoistamisessa säästetäänkin henki-

löstökustannuksissa, on kuluja laskettaessa kuitenkin hyvä muistaa huomioida työaika, joka henkilökunnalta kuluu yhteydenpitoon esimerkiksi perintätoimiston kanssa. Tosin ammattitaitoinen yhteistyökumppani ja selvät saatavat vähentävät yhteydenpidon tarvetta. (Lehtonen, Mökkönen, Töyrylä & Seulu 2001.)

Perinnän kustannukset eivät kuitenkaan saa olla ainoa ratkaiseva tekijä perinnän järjestelyssä. Vähintään yhtä tärkeä tekijä on palvelun tehokkuus. Edullisin vaihtoehto ei aina ole paras. Mikäli toimeksiantajalla on paljon saatavia, on kannattavaa kokeilla eri vaihtoehtoja. Omilla saatavilla saa oikean kuvan siitä, kuinka tehokasta perintä käytännössä on. Yleensä perintätoimistot esittävät keskimääräisiä saatavien kotiuttamisprosenttejaan, mutta todellisen tehokkuuden ratkaisee se, ovatko saatavat helppoja vai vaikeita tapauksia. (Lehtonen, Mökkönen, Töyrylä & Seulu 2001.)

Palveluntarjoajaa valittaessa on myös saatavan suuruudella merkitystä. Suurien saatavien perinnässä kannattaa yleensä harkita asianajo- tai lakiasiantaimiston käyttämistä. Nämä ovat hyviä vaihtoehtoja myös silloin, kun on mahdollista, että velallinen saattaa joutua konkurssiin kesken perinnän, tai kun on kyse riitaisasta saatavasta. Pienempien ja riidattomien saatavien sekä suurten massojen perinnässä ovat puolestaan perintätoimistot paras vaihtoehto. (Lehtonen, Mökkönen, Töyrylä & Seulu 2001; Lindström 2005, 209.)

Edellä mainittujen seikkojen lisäksi yhteistyökumppanin valinnassa tulee kiinnittää huomiota myös yrityksen toimintatapoihin, vakavaraisuuteen ja taloudelliseen turvallisuuteen. Toimeksiantajan tulee voida luottaa siihen, että palveluntarjoaja noudattaa hyvää perintätapaa sekä tilittää perityt varat sopimuksen mukaisesti. (Lehtonen, Mökkönen, Töyrylä & Seulu 2001; Lindström 2005, 210.)

4.6 Perintätoimistot

Perintätoimistot tarjoavat erilaisia luotonhallintaan liittyviä palveluita. Koko luotonhallinta ja -valvontaprosessin lisäksi toimeksiantajan on mahdollista ostaa perintätoimistoilta muistutus- ja huomautuspalveluita. Tämä tarkoittaa sitä, että toi-

meksiantaja ulkoistaa perinnän lisäksi myös sitä edeltävän maksumuistutusvaiheen. Tämän palvelun mukaisesti perintätoimisto lähettää velkojan nimissä velallisille maksumuistutuksen sekä huolehtii mahdollisesti myös siihen liittyvästä asiakaspalvelusta. (Pönkä & Willman 2005, 125.)

Perintätoimisto siis voi tuottaa toimeksiantajan maksumuistutuksen omassa järjestelmässään ja huolehtia sen lähettämisestä velallisille. Tämä voidaan toteuttaa käytännössä neljällä seuraavalla tavalla: perintätoimisto lähettää kirjeen, jossa on toimeksiantajan tunnukset ja yhteystiedot (= tulostuspalvelu), perintätoimisto lähettää kirjeen apuyhtiönsä nimissä, perintätoimisto hoitaa myös asiakaspalvelun tai perintätoimisto lähettää perimiskirjeen, joka on jo käytännössä toimiston omaa perintää. (Pönkä & Willman 2005, 125–126.)

Vaihtoehtoina perintätoimiston palveluille on siis ns. tulostuspalvelu, jossa perintätoimisto ainoastaan tulostaa maksumuistutukset ja lähettää ne toimeksiantajan velallisille ilman asiakaspalvelun tarjoamista, tai muistutuspalvelu, jossa perintätoimisto hoitaa maksumuistutusten tuottamisen lisäksi myös asiakaspalvelun ja rahaliikenteen. (Pönkä & Willman 2005, 125–126.)

Seuraavissa luvuissa perehdytään kahden Suomessa toimivan perintätoimiston palveluvalikoimaan ja maksumuistutuspalvelun sisältöön sekä niiden toimeksiantajalle aiheuttamiin kustannuksiin. Esiteltävät toimistot on valittu case-yrityksen saamien tarjousten perusteella.

4.6.1 Intrum Justitia Oy

Intrum Justitia Oy on perintään ja asiakashallintaan erikoistunut yritys, jonka tehtävänä on nopeuttaa asiakkaidensa rahankiertoa ja minimoida luottotappioita sekä kotimaassa että ulkomailla. (Perintä- ja asiakashallinta-alan asiantuntija 2008.)

Intrum Justitia Oy on osa kansainvälistä Intrum Justitia -konsernia, joka on yksi maailman johtavista asiakashallinnan asiantuntijoista. Konserni toimii 24 markkina-alueella Euroopassa yli 3 000 asiantuntijan voimin. Vuonna 2007 konsernin

liikevaihto oli yli 348 miljoonaa euroa. Suomessa Intrum Justitia Oy:llä on noin 15 000 toimeksiantajaa. Yrityksen pääkonttori sijaitsee Helsingissä, tämän lisäksi toimistoja on Turussa, Tampereella, Jyväskylässä ja Oulussa. Näissä toimipisteissä työskentelee yhteensä 300 henkilöä. (Perintä- ja asiakashallinta-alan asiantuntija 2008.)

4.6.1.1 Palveluvalikoima

Intrum Justitia Oy:n asiakashallinnan palveluvalikoimaan kuuluu myynninohjaus, luotonhallinta ja maksuvalvonta sekä saatavien osto ja ulkomaan arvonlisäveron takaisinhaku. Myynninohjauksen palveluihin sisältyvät luottopolitiikan suunnittelu sekä asiakaskannan kartoittaminen. Luotonhallinta sisältää luottopäätökset sekä kotimaisista että ulkomaisista asiakkaista. Palveluun kuuluu myös näiden taloudellisessa asemassa tapahtuvien muutosten seuranta. Maksuvalvontapalveluihin kuuluvat laskutus ja myyntireskontran hoito, maksukehotukset, koti- ja ulkomaan perintä sekä lakiasiainpalvelut. (Palvelut 2008.)

Edellisten palveluiden lisäksi Intrum Justitia Oy myös ostaa saatavia sekä hoitaa asiakkaidensa ulkomaan alv-takaisinhaun. Palveluun kuuluvat hakemukset sekä mahdolliset lisäselvitykset. (Saatavien osto 2008; Ulkomaan alv -palvelut - VAT Refund 2008.)

4.6.1.2 Muistutus- ja perintäpalveluiden palvelukuvaus

Intrum Justitia Oy:n muistutus- ja perintäpalveluiden tarkoituksena nopeuttaa rahan kiertoa. Palveluun kuuluu sekä vapaaehtoinen, oikeudellinen että jälkiperintä. Seuraavana käydään läpi, kuinka tämä palvelu toimii.

Toimeksiantoaineisto erääntyneistä saatavista toimitetaan Intrum Justitia Oy:lle sähköisesti. Tämän aineiston perusteella toimeksiantajan asiakkaalle lähetetään maksumuistutus sovitun aikataulun mukaisesti. Maksumuistutus lähetetään toimeksiantajan tiedoilla ja logolla, mutta siihen lisätään maininta siitä, että maksa-

maton saatava siirretään Intrum Justitian perittäväksi. Lisäksi maksumuistutukseen lisätään muistutuskulut ja viivästyskorot. Vaihtoehtoisesti viivästyskorot voidaan periä asiakkaalta myös erillisellä korkolaskulla. (Kotimaan perintä 2008; Intrum Justitia Oy 2008.)

Perintäkeinoina erääntyvien saatavien maksuun saamiseksi Intrum Justitia käyttää puhelin-, kirje- ja trattaperintää. Mikäli saatavaa ei suoriteta vapaaehtoisin perinnän keinojen seurauksena, Intrum Justitia selvittää asiakkaan maksukyvyyn oikeudellisen perinnän edellytysten arvioimiseksi. Tämän jälkeen saatavaa velotaan oikeusteitse. (Intrum Justitia Oy 2008.)

Maksumuistutuksen jälkeen maksamatta jääneet laskut siirtyvät perintään. Tällöin Intrum Justitia Oy lähettää asiakkaalle perintäkirjeen. Kirjeessä kerrotaan tilanne ja ehdotetaan maksusuunnitelmaa. Asiakkaan hyväksymän maksusuunnitelman edistymistä seurataan kunnes maksu on hoidettu. Jos taas asiakas ei maksa velkaansa vieläkään, siirrytään puhelinperintään. Perinnässä siirrytään käyttämään trattausta, mikäli puhelinperintäkään ei tuota tulosta. Tratan käyttöön perintäkeinona sisältyy aina julkisuusuhka ja maksuhäiriömerkinnän saaminen. (Kotimaan perintä 2008; Intrum Justitia Oy 2008.)

Intrum Justitia Oy:n rekistereihin voidaan luoda oma perintäprosessinsa toimeksiantajan ns. erityisasiakkaille. Tietoihin voidaan määritellä, kuinka monta maksu-kehotusta asiakkaille lähetetään. Asiakkaille voidaan myös laittaa perintälukitus, ts. maksumuistutusten jälkeen perintää ei viedä eteenpäin ilman erillistä toimeksiantoa. Perintäprosessit voidaan määritellä joko asiakkaittain tai asiakasryhmittäin. (Viljakainen 2008.)

Asiakaspalvelu hoidetaan Intrum Justitian kautta siten, että Intrum Justitia käsittelee maksumuistutuksiin ja maksamiseen liittyvät yhteydenotot sekä selvittelee virhesuoritukset. Laskun sisältöä, toimituksia jne. koskevat yhteydenotot taas ohjataan toimeksiantajalle. (Viljakainen 2008.)

Suoritukset ohjataan Intrum Justitalle, joka suorittaa viikoittain tilityksen toimeksiantajalle. Tilitys tapahtuu samalla tavalla kuin viitemaksujen tilitys pankkitilille.

Tämä tarkoittaa sitä, että toimeksiantajan tilille tulee viikoittaiset suoritukset yhtenä tilisiirtona, josta Intrum Justitia toimittaa erittelyn summaan sisältyvistä suorituksista. (Viljakainen 2008.)

Palvelukokonaisuuteen sisältyy verkkopalvelu Fair Pay Web, jonka kautta toimeksiantaja voi seurata saatavien perinnän etenemistä sekä olla yhteydessä perintätoimistoon. Verkkopalvelun kautta toimeksiantajan edustaja voi antaa palveluntarjoajalle lisätietoja sekä estää tai keskeyttää saatavien perinnän. (Viljakainen 2008.)

4.6.1.3 Kustannukset

Kotimaan vapaaehtoisen ja oikeudellisen perinnän perustoimenpiteet (kirje-, puhelin- ja trattaperintä sekä haastehakemus, ulosoton hakeminen ja maksusopimukset) ovat maksuttomia. Intrum Justitia kattaa kustannuksensa ja rahoittaa toimintansa maksumuistutuksilla perittäville muistutusmaksuilla. Näitä saatuja maksuja ei siis tilitetä toimeksiantajalle, vaan ne jäävät palveluntarjoajalle. (Viljakainen 2008.)

Ainoa kuluriski toimeksiantajalle on mahdollisesta oikeudellisesta perinnästä aiheutuvat viranomaiskulut. Varsinaisesta haastehakemuksesta, täytäntöönpanosta ja tutkimuspalkkioista ei siis veloiteta mitään. (Viljakainen 2008.)

4.6.2 Lindorff Oy

Lindorff Oy on asiakkuuksien ja saatavien hallintapalveluihin erikoistunut yhtiö. Lindorff Oy auttaa asiakkaitaan löytämään uusia asiakkaita, tekemään enemmän kauppaa ja saamaan rahat nopeammin tilille. (Lindorff lyhyesti 2008.)

Suomessa yritys on toiminut jo vuodesta 1966 saakka. Lindorff Oy:ssä työskentelee 300 henkilöä ja yrityksen toimipisteet sijaitsevat Helsingissä, Kouvolassa, Oulussa, Tampereella ja Turussa. Suomen osalta yrityksen liikevaihto on noin 40

miljoonaa euroa ja toimeksiantoja yhtiöllä on noin miljoona kappaletta vuodessa. Lindorff Oy on osa kansainvälistä Lindorff-konsernia, joka toimii kymmenessä maassa. Yritys työllistää kaikkiaan yli 2 000 henkilöä. Vuonna 2007 konsernin liikevaihto oli yli 350 miljoonaa euroa. (Lindorff lyhyesti 2008.)

4.6.2.1 Palvelut

Lindorff Oy tarjoaa asiakkailleen koko palveluketjun asiakkuuksien ja saatavien hallinnassa. Palveluvalikoimaan sisältyy asiakkuuden hallinta, luottotiedot, laskutus, perintä ja saatavien osto. (Lindorff Oy 2008.)

Myynnin tukipalvelut sisältävät asiakkuuden hallintaan ja luottotietoihin liittyviä palveluita. Näihin kuuluu asiakasrekisterin ylläpito, asiakkuuksien analysointi, luottotietojen toimittaminen sekä luottopäätösten teko. Lindorff Oy tarjoaa myös asiakkailleen laskutus ja reskontranhoitopalveluita, jotka käsittävät niin laskun tulostus- kuin postituspalvelut sekä suoritusten seurannan ja kirjaamisen sekä näihin liittyvän raportoinnin. (Lindorff Oy 2008a.)

Yhtiön tarjoamiin perintäpalveluihin kuuluvat sekä vapaaehtoinen perintä, oikeudellinen perintä että jälkiperintä. Palveluihin sisältyy myös pikaperintä, joka on satunnaisesti perintäpalveluita tarvitseville asiakkaille tarkoitettu palvelu. Tämä ei edellytä yhteistyösopimusta, vaan kukin perittävä saatava hoidetaan omana toimeksiantonaan. (Perintä 2008.)

Lisäksi Lindorff Oy myös ostaa saatavia. Asiakkaan on mahdollista muuttaa perinnässä olevat laskunsa rahaksi ja vapauttaa siten pääomaa ja resursseja liiketoimintansa käyttöön. Saatavien myynti on mahdollista myös jo laskutusvaiheessa tai perinnän alussa. (Lindorff Oy 2008.)

4.6.2.2 Muistutus- ja perintäpalveluiden kuvaus

Lindorff Oy:n muistutus- ja perintäpalvelun tarkoituksena on nopeuttaa suorituksen saamista erääntyneille saataville. Prosessi aloitetaan vapaaehtoisen perinnän keinoin maksumuistutuksella, josta siirrytään maksuviiveuhkaiseen maksuvaatimukseen. Kahden maksuvaatimuksen jälkeen saatavat siirretään oikeudelliseen perintään, mikäli niitä ei ole suoritettu määräajassa tai velallisen kanssa ei ole tehty maksusuunnitelmaa.

Toimeksiantaja toimittaa aineiston maksamattomista saatavista Lindorff Oy:lle sähköisesti. Aikaväli aineiston toimittamiselle on toimeksiantajan päätettävissä. Mikäli aineisto vaatii käsittelyä, Lindorff Oy muokkaa toimitetun aineiston käytökeloiseksi ja toimivammaksi saamiensa ohjeiden mukaisesti. Palveluntarjoaja käsittelee saamansa aineiston seuraavan vuorokauden aikana. (Lindorff Oy 2008c; Savonen 2008a.)

Lindorff Oy lähettää saamansa aineiston perusteella maksumuistutukset asiakkaille omissa nimissään. Muistutukseen tulostuu myös toimeksiantajan nimi. Lisäksi toimeksiantajan logon mukaan liittäminen on mahdollista. Maksumuistutuksen yhteydessä Lindorff Oy perii velalliselta viivästyskorot ja perintäkulut. Maksuliikenne ohjautuu Lindorff Oy:lle, joka tilittää maksetut saatavat, viivästyskorot ja perintäkulut toimeksiantajalle. Maksetut perintäkulut jäävät kuitenkin käytännössä Lindorff Oy:lle, sillä yritys laskuttaa tilittämänsä perintäkulut toimeksiantajalta takaisin. (Savonen 2008a.)

Tilitys tapahtuu kaksi kertaa viikossa pankkistandardin mukaisin viitetiedoin toimeksiantajan omia viitenumeroita käyttäen. Suoritukset perittävälle pääomalle sekä perityt viivästyskorot ja -kulut tilitetään toimeksiantajalle omina tiedostoinaan, jolloin käsin tehtävien reskontrakirjausten tarve poistuu. Sähköisen tilitysaineiston lisäksi yritys toimittaa toimeksiantajalle paperiversiot aineistosta kirjanpitoa varten. (Lindorff 2007; Savonen 2008a.)

Maksumuistutus- ja perintäpalveluihin kuuluu myös asiakaspalvelu, joka hoidetaan kokonaisuudessaan Lindorff Oy:n toimesta. Kaikki asiakkaiden yhteydenotot

ohjataan perintätoimistolle, josta toimitetaan toimeksiantajan nimeämälle yhteyshenkilölle lista asiakkaiden yhteydenotoista lisätietoineen. Listan mukaisesti toimeksiantaja toimittaa asiakkailleen tarvittavat laskukopiot sekä käsittelee laskujen selvityspyynnöt ja reklamaatiot. Lindorff Oy kerää asiakkailta tarvittavat tiedot selvittämistä varten toimeksiantajalta saamiensa ohjeiden mukaisesti. Näissä tapauksissa laskut myös siirtyvät automaattisesti sivuun perinnästä odottamaan selvityksen valmistumista. (Savonen 2008a.)

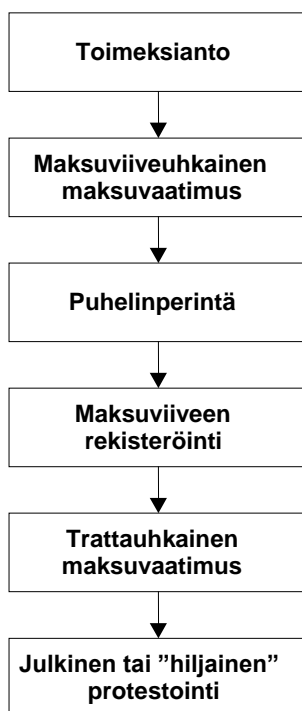
Yhteydenpito toimeksiantajan ja Lindorff Oy:n välillä hoituu online-palvelun kautta. Sähköisen yhteydenpitokanavan kautta toimeksiantaja voi siirtää tarvittaessa saataviaan pois perinnästä. Online-palvelussa on nähtävissä asiakkaiden tiedot sekä perintähistoria. (Savonen 2008a.)

Maksumuistutuksen yhteydessä Lindorff Oy antaa velalliselle 7–10 vuorokautta aikaa maksun suorittamiseen. Mikäli laskulle ei saada suoritusta tässä ajassa tai asiakaspalvelun kanssa ei ole sovittu muuta, toimitetaan viikon kuluessa toimeksiantajalle lista perintään siirtyvistä saatavista. Toimeksiantajalla on 4–5 vuorokautta aikaa peruuttaa toimeksiannot ja estää siten tiettyjen laskujen siirtyminen perintään. Muussa tapauksessa avoimena olevat saatavat siirtyvät perintäpalveluun. (Lindorff 2007; Savonen 2008a.)

Toimeksiantajan hyväksymän listan perusteella lähetetään asiakkaalle perintäkirje, julkaisu-uhkainen maksuvaatimus. Tämän kirjeen seurauksena velalliselle tulee maksuviivemerkintä Suomen Asiakastiedon ylläpitämään rekisteriin, mikäli velkaa ei suoriteta määräajassa. Seuraavan maksuvaatimuksen laiminlyönti protestoidaan trattana, jonka seurauksena rekisteriin tulee maksuhäiriömerkintä. (Lindorff Oy 2008c; Savonen 2008a.)

Ennen oikeudelliseen perintään siirtymistä peritään pääomaa maksukykyisiltä asiakkailta vielä puhelimitse. Tarkoituksena on saada neuvottelemalla luotua asiakkaalle maksukyvyyn mukainen maksuaikataulu. (Lindorff Oy 2008c.)

Kuviossa 3 on kuvattuna Lindorff Oy:n perintätoimenpiteiden ketju. Saatavat siirtyvät toimeksiantajan luvalla oikeudelliseen perintään, jos edelliset keinot eivät tuota tulosta. Oikeudelliseen perintään liittyvistä toimenpiteistä sovitaan aina erikseen. (Savonen 2008a.)



KUVIO 3: Lindorff Oy:n perintäketju (Savonen 2008a).

4.6.2.3 Kustannukset

Vapaaehtoisesta perinnästä ei käytännössä aiheudu toimeksiantajalle lainkaan kustannuksia. Lindorff Oy ei laskuta kiinteitä kuluja eikä palvelun aloituskustannuksia. Toimeksiantajan laskutus perustuu velallisilta perittyihin perintäkuluihin. Asiakkaan maksaessa velan ja kulut lähettää Lindorff Oy toimeksiantajalle perintäkulojen suuruisen laskun. Käytännössä yhtiö laskuttaa takaisin itselleen kuuluvia, aiemmin toimeksiantajalle tilittämiään rahoja, joten toimeksiantajalle ei tästä todellisuudessa synny kustannuksia. (Lindorff Oy 2008b; Savonen 2008a.)

Esimerkki Lindorff Oy:n laskutuksesta. Toimeksiantaja toimittaa perintään pääoman 100 € ja viivästyskorot 10 € ja Lindorff Oy lisää maksumuistutukselle pe-

rintäkulut 10 €. Kun velallinen maksaa velkansa sekä kulut, toimeksiantajalle tilitetään 120 €:a toivotun 110 €:n sijasta. Tämän jälkeen Lindorff Oy laskuttaa toimeksiantajalta takaisin tälle tilittämänsä ylimääräisen 10 €. (Savonen 2008b.)

Oikeudellisen perinnän toimenpiteistä Lindorff Oy laskuttaa toimeksiantajalta 10 € sekä perintäkuluja vastaavan summan. Perinnästä aiheutuvat viranomaiskulut eivät sisälly näihin hintoihin. Käytännössä nämäkin kulut koituvat yleensä velallisen taakaksi. (Lindorff Oy 2008b.)

5 CASE: KONE HISSIT OY:N PERINTÄPROSESSI

Empiirisen osan tavoitteena on antaa ehdotelma perinnän hoitamiseksi toimeksiantajayrityksessä. Ehdotuksen perusteella yritys voi tehdä ratkaisun ko. toiminnon järjestelystä jatkossa. Aluksi tässä luvussa esitellään toimeksiantajayritys, jonka jälkeen kuvataan yrityksen nykyinen tapa hoitaa saatavien perintää. Lisäksi esitellään mahdollisuudet toiminnon hoitamiseksi ja lopuksi annetaan ehdotus siitä, mikä vaihtoehto olisi tehokkain ja järkevin ratkaisu saatavien perinnän turvaamiseksi.

Perintäprosessin kuvaus suoritetaan pääasiassa sanallisesti esitellen siihen liittyviä toimenpiteitä, ongelmakohtia ja muita huomioon otettavia seikkoja. Työnkulun kuvaamisessa graafisen esityksen osalta prosessimallityökaluna hyödynnetään toimintokarttaa, joka on nähtävissä liitteessä 2.

5.1 Yritysesittely

KONE on yksi johtavista hissi- ja liukuporrasyhtiöistä maailmassa. Yhtiö valmistaa, asentaa ja modernisoi hissejä ja liukuportaita sekä huolehtii niiden kunnossapidosta. Lisäksi KONE myös huoltaa rakennusten automaattioivia. KONEen tavoitteena on tarjota paras käyttäjäkokemus. Vision saavuttamiseen pyritään kehittämällä ja toimittamalla ratkaisuja, jotka mahdollistavat liikkumisen sujuvasti, turvallisesti, mukavasti ja viivytyksettä. (KONE lyhyesti 2008; 1.)

KONE on vuonna 1910 perustettu yritys, joka on koko olemassaoloaikansa keskittynyt vahvimmin hissi- ja liukuporrastoimintaan. Yhtiö on koko toimintansa ajan pystynyt luomaan uusia kasvumahdollisuuksia ja samalla sopeutumaan ympäristön muutoksiin. Turvallisen kehitysympäristön on varmistanut vakaat omistussuhteet, sillä yhtiön johdossa on ollut saman perheen neljä sukupolvea. Yhtiön B-osakkeet noteerattiin vuonna 1997 Helsingin Pörssissä. Vuoden 2007 liike-

vaihto oli 4,1 miljardia euroa ja yhtiö työllisti noin 32 000 henkilöä. (Historia 2008.)

KONEen asiakaskunta koostuu pääasiassa rakennusurakoitsijoista, rakennusten omistajista, kiinteistönhallintayhtiöistä ja kiinteistöjen kehittämiseen keskittyvistä toimijoista. Lisäksi tärkeitä vaikuttajia ja päätöksentekijöitä hissien ja liukuportaiden ostoprosessissa ovat arkkitehdit ja konsultit. (Vuosikertomus 2007 2008; 2)

Yhtiö on segmentoinut markkinat kiinteistön käyttötarkoituksen mukaan. Pääsegmentit ovat asuin-, toimisto- ja liikekiinteistöt sekä julkinen liikenne ja lentokentät. Näiden lisäksi KONE palvelee sairaaloita, vapaa-ajankeskuksia, hotelleja ja teollisia kiinteistöjä. (Vuosikertomus 2007 2008; 2)

KONE toimii noin 50 eri maassa ja maailmanlaajuisesti yhtiöllä on asiakkaita noin 250 000, joista suurin osa on kunnossapidon asiakkaita. Kunnossapitosopimukset ulottuvat vuosisopimuksia tekevistä yhden hissien asunto-osakeyhtiöistä suuriin kansainvälisiin asiakkaisiin, joilla on usean vuoden mittainen palvelusopimus. (Vuosikertomus 2007 2008; 2)

Vuonna 2007 KONEen osuus koko maailman hissi- ja liukuporrasmarkkinoista nousi 12 prosenttiin. Kyseisen vuoden kokonaismarkkinat uusien hissien myynnin ja asennuksen sekä laitteiden kunnossapidon, korjausten ja modernisoinnin osalta olivat noin 33 miljardia euroa. Kokonaismarkkinat automaattiovien kunnossapidossa olivat noin 5 miljardia euroa. (Vuosikertomus 2007 2008; 2)

5.2 Saatavien perintä

KONE Hissit Oy:ssä hoidetaan tällä hetkellä maksuvalvonta ja perintä sisäisesti. Saatavien valvonnasta ja erääntyneiden laskujen perinnästä vastaa käytännössä yksi henkilö. Apuna tehtävässä toimivat myyntireskontranhoitaja sekä laskutusta hoitavat henkilöt, mutta päävastuu saatavien perinnästä on tätä hoitavalla henkilöllä siihen saakka, kunnes saatavat siirretään konsernin lakiosastolle perittäväksi.

Yrityksessä keskitytään vapaaehtoiseen perintään. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaalle lähetetään erääntyneestä saatavasta 1–2 maksukehotusta sekä kirje luottopäälliköltä ennen kuin saatavat siirtyvät lakiosaston perittäväksi. Perintä toteutetaan aina samalla tavalla. Kuviossa 4 on esitetty case-yrityksen perintäketju.



KUVIO 4: KONE Hissit Oy:n perintäketju.

5.2.1 Maksukehotukset

Maksukehotukset lähetetään keskimäärin kolmen viikon välein atk-järjestelmän luoman perintäehdotelman perusteella. Ehdotelma listaa luontihetkellä avoimena olevat, 10 päivää tai tätä vanhemmat erääntyneet laskut. Ehdotelmaan sisältyy sekä ensimmäinen että toinen maksukehotus.

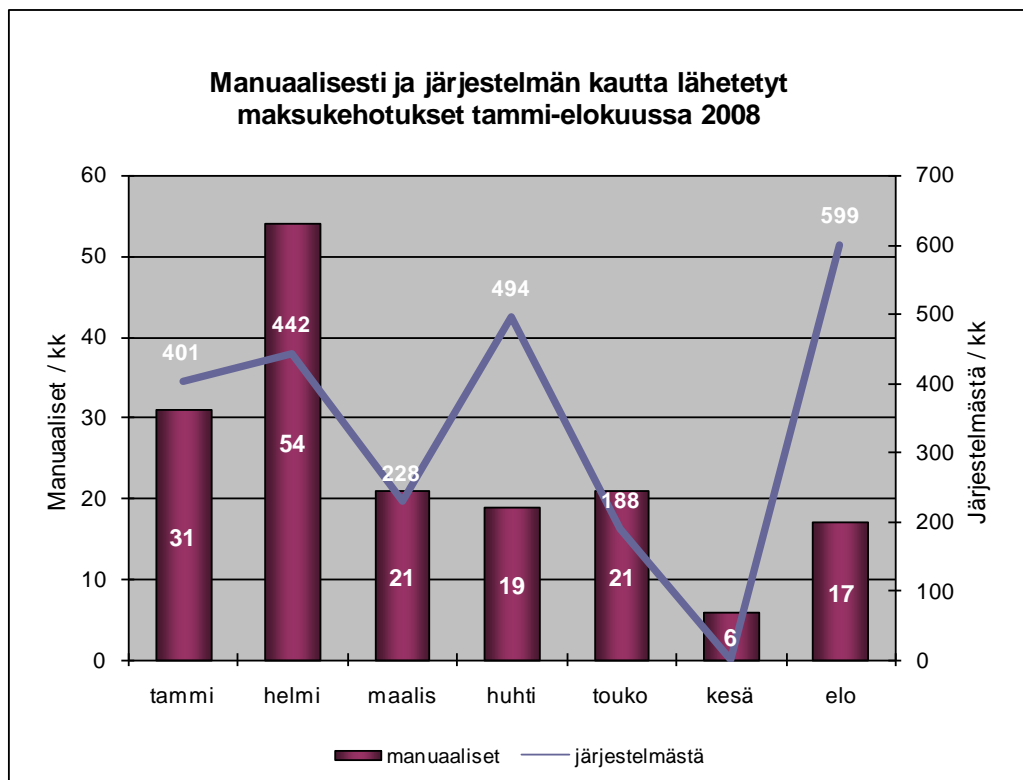
10123560 KEF:IN MALLIASIAKAS 00400 HELSINKI				ELIEL SAARISEN TIE 2						
2057676	2008	1	430687865	RV	1	39524	39538	29	202,03 EUR	1
2059919	2008	1	430689029	RV	1	26.3.2008	9.4.2008	20	2 474,26 EUR	1
2065188	2008	1	430689717	RV	1	28.3.2008	11.4.2008	18	1 457,05 EUR	1
2084989	2008	1	430691406	RV	1	2.4.2008	16.4.2008	13	612,87 EUR	1
Erät yhteensä.....									4 746,21 EUR	

KUVIO 5: Esimerkki käyttökelpoisesta perintäehdotelmasta.

Järjestelmän kautta tehtävän perintäajon lisäksi osa maksukehotuksista tehdään ns. manuaalisesti eli kirjoitetaan tapauskohtaisesti yksitellen tekstinkäsittelyohjelmaa käyttäen. Perintäehdotelma ei ole kaikkien erien osalta täysin käyttökelpoinen, minkä vuoksi joudutaan turvautumaan myös ns. manuaalisiin maksukehotuksiin. Perintäehdotelman ongelmakohtia käsitellään tarkemmin luvussa 5.2.2. Kuviossa 5 on kuvattu käyttökelpoinen esimerkki perintäehdotelmasta asiakkaasta, jolle on lähdössä maksukehotus useammasta avoimesta saatavasta.

Sekä järjestelmän kautta lähetettävien että manuaalisesti kirjoitettavien maksukehotusten sisällöt ovat samankaltaiset, mutta eivät kuitenkaan täysin identtiset. Molemmat sisältävät saman informaation erääntyneestä saatavasta sekä perivästä yrityksestä, mutta kirjeiden tekstit ovat erilaiset. Manuaaliseen maksukehotukseen voidaan edellä mainittujen tietojen ohella liittää lisätietoja sekä kopio perittävästä laskusta. Järjestelmän kautta lähetettäviin maksukehotuksiin kopiota ei ole mahdollista liittää mukaan.

Ensimmäinen ja toinen maksukehotus eroavat toisistaan teksteiltään. Toinen maksukehotus on luonnollisesti sävyltään ensimmäistä tiukempi. Tämä koskee niin järjestelmästä lähteviä kuin manuaalisesti tehtäviä maksukehotuksia. Esimerkit sekä järjestelmästä lähetettävistä että manuaalisesti tehtävistä maksukehotuksista ovat nähtävissä liitteissä 3 ja 4.



KUVIO 6: Manuaalisten ja järjestelmän kautta lähetettyjen maksukehotusten lukumäärät kuukausittain tammi–elokuussa 2008.

Maksukehotuksista valtaosa lähetetään järjestelmän kautta. Suurin massa perittä-
vistä saatavista on sellaisenaan perintäkelpoisia ja ehdotelma on niiden osalta
käyttökelpoinen. Manuaalisesti kirjoitettavien maksukehotusten osuus koko mää-
rystä on vähemmistö. Niiden osuus on kuitenkin sen verran huomattava, että asi-
aan tulee kiinnittää huomiota perinnän järjestämistä suunniteltaessa. Kuviossa 6
on esitetty manuaalisten ja järjestelmän kautta lähteneiden maksukehotusten lu-
kumäärät tammi–elokuussa 2008.

5.2.2 Nykykäytännön ongelmakohdat

Järjestelmän luoma perintäehdotelma ei ole suoraan käyttökelpoinen kaikkien
maksukehotusten osalta. Ennen maksukehotusten lähettämistä lista tulee käydä
läpi virheellisten rivien osalta. Järjestelmän tuottama ehdotelma sisältää myös
rivejä ja eriä, jotka joko eivät ole eräänntyneitä saatavia tai eivät ole suoraan sellai-
senaan perintäkelpoisia. Tällaisia eriä ovat erityisesti hissiprojekteihin liittyvät
ennakko- ja loppulaskut, jotka vaativat manuaalista käsittelyä sekä reskontrassa
että perinnässä.

Ongelma ennakkolaskujen perinnässä aiheutuu siitä, että ennakkolaskut näkyvät
perintäehdotelmassa, kuten myös reskontrassa, usealla rivillä riippuen siitä, mon-
tako laitetta ko. laskulla on laskutettu. Yksi rivi siis vastaa yhtä laitetta. Mikäli
maksukehotus lähetettäisiin tällaisenaan järjestelmän kautta, olisi asiakkaan saama
maksukehotus samannäköinen. Lasku olisi maksukehotuksessa jaettuna useam-
malle laitekohtaiselle riville. Loppusummaan tämä ei vaikuta, mutta tällainen
maksukehotus tulisi aiheuttamaan asiakkaissa sekaannusta ja hämmennystä. Sen
välttämiseksi KONE Hissit Oy:ssä on päädytty siihen, että ennakkolaskuista teh-
dään maksukehotukset ns. manuaalisesti. Tätä ongelmaa ei kuitenkaan esiinny
niissä tapauksissa, joissa ennakkolasku koskee ainoastaan yhtä hissiä tai liukupor-
rasta.

Loppulaskujen ongelmakohtana perintäehdotelmassa on se, että ne vaativat res-
kontrassa manuaalista käsittelyä. Projekteihin liittyvät ennakkoerät kohdistetaan
niiden loppulaskuille reskontrassa manuaalisesti. Mikäli loppulaskun luontivai-

heessa on vielä ennakkolaskuja avoimena, ei kyseisiä eriä saada kohdistettua loppulaskulle. Tällöin loppulaskun saldo ei ole reskontrassa laskun todellinen loppusumma. Perintäehdotelma ottaa erääntyneeksi summaksi tämän reskontrarivin mukaisen saldon eikä erääntyneen laskun todellista loppusummaa, joten näissä tapauksissa maksukehotus tulisi olemaan virheellinen.

Tätä ongelmaa ei kuitenkaan esiinny silloin, kun kaikki ennakkoerät on laskutettu ja maksettu ajallaan, jolloin ne saadaan kohdistettua loppulaskulle. Tällöin loppulasku saadaan vietyä ns. saldotasolle ja reskontran summa vastaa myös asiakkaan saaman loppulaskun summaa. Kohdistus voidaan tehdä myös siinä vaiheessa, kun puuttuva suoritus ennakkomaksuista saadaan. Loppulaskun ollessa saldotasolla perintäehdotelman ajohetkellä on perintäehdotelma näiltä osin käyttökelpoinen.

10123560 KEF:IN MALLIASIAKAS 00400 HELSINKI		Avoin ennakkolasku		ELIEL SAARISEN TIE 2							
Osasuoritukset ennakkolaskulle	14064794	2007	2	450020605	DT	19	39302	39302	238	-1200 EUR	1
	14076059	2007	2	450020605	DT	19	39358	39358	182	-6500 EUR	1
	21000991	2008	2	450023420	DZ	9	39535	39519	21	2500 EUR	1
Loppulaskulle kohdistetut ennakkoerät	2055956	2008	1	430685973	RV	1	39512	39526	14	76860 EUR	1
	16001211	2008	12	0430685973MANU	DA	16	39512	39526	14	-5984,9 EUR	1
	16001211	2008	10	0430685973MANU	DA	16	39512	39526	14	-1570,8 EUR	1
	16001211	2008	8	0430685973MANU	DA	16	39512	39526	14	-1028,5 EUR	1
	16001211	2008	6	0430685973MANU	DA	16	39512	39526	14	-1570,8 EUR	1
	16001211	2008	4	0430685973MANU	DA	16	39512	39526	14	-12229,8 EUR	1
	16001211	2008	2	0430685973MANU	DA	16	39512	39526	14	-673,2 EUR	1
	16001417	2008	2	0430685973MANU	DA	16	39527	39526	14	-9000 EUR	1
	16001435	2008	2	0430685973MANU	DA	16	39533	39526	14	-2100 EUR	1
	16001596	2008	2	0430685973MANU	DA	16	39535	39526	14	-1772 EUR	1
Erät yhteensä.....									35730 EUR		

Erääntynyt loppulasku, jolle yksi ennakkoerä on vielä kohdistamatta. Loppulaskun todellinen summa on 38.430,00 €.

KUVIO 7: Esimerkki perintäehdotelmasta.

Kuviossa 7 on esitetty, miltä perintäehdotelma näyttää loppulaskujen ja ennakkoerien osalta. Malliasiakkaalla on toimituksen loppulasku erääntynyt sekä tämän lisäksi osa viimeisestä ennakkoerästä on maksamatta. Loppulaskulle on kohdistettu osa toimituksen ennakkoeristä, mutta viimeinen osittain maksettu ennakkoerä on vielä kohdistamatta. Tästä syystä loppulaskun summa ei vastaa asiakkaan saaman laskun todellista loppusummaa. Asiakkaan saama maksukehotus olisi ulkonäöltään samankaltainen, jos se lähettäisiin järjestelmän luoman ehdotelman perusteella.

Ennako- ja loppulaskujen lisäksi perintäehdotelmassa tulee kiinnittää huomiota myös mahdollisiin miinusmerkkisiin riveihin eli hyvityslaskuihin ja liिकासuorituksiin. Käytäntönä on, että ko. rivit poistetaan ehdotelmasta. Järjestelmä ottaa myös tällaiset erät mukaan ehdotelmaan useimmiten niissä tapauksissa, joissa asiakkaalla on myös erääntyneitä laskuja. Pelkkiä miinusmerkkisiä saldoja ei ehdotelmaan luonnollisestikaan tule.

Poikkeuksen miinusmerkkisten rivien kohdalla tekee laskujen osasuoritukset. Nämä rivit jätetään perittävän laskun yhteydessä näkyviin maksukehotuksiin, mikäli ne kohdistuvat suoraan avoimena olevaan erääntyneeseen laskuun. Tällöin asiakas näkee suorittaneensa laskusta vain osan.

Edellä mainittujen seikkojen lisäksi perintäehdotelmasta tulee huomioida myös muiden perintäalueiden avoimet saatavat. Näiden osuus ehdotelman tarjoamista saatavista on pieni, mutta käytäntönä on, että kyseiset erät poistetaan lähetettävien maksukehotusten joukosta. Näiden saatavien osalta perintä hoidetaan ko. perintäalueella sen omien käytäntöjen mukaisesti.

Ongelmana nykyisessä perintäehdotelmassa on edellä mainittujen piirteiden lisäksi se, että ehdotelma ei ota mukaan kaikkia erääntyneitä eriä. Näin voi käydä esimerkiksi silloin, kun maksettujen ennakkoerien summa ylittää avoimena olevien saatavien summan. Maksetut ennakkolaskut näkyvät reskontrassa miinusmerkkisinä riveinä, joten avoimista saatavista huolimatta asiakaskohtaisen reskontran kokonaissaldo voi jäädä ns. negatiiviseksi. Tällaisten tapausten varalta perinnässä käytetään apuna myyntireskontranhoitajan laatimia erääntyneiden saatavien ikäjakaumataulukkoita.

Ikäjakaumataulukkoista saadaan kuukausittain kunkin kuukauden viimeisenä päivänä avoimena olevat saatavat. Näiden taulukoiden perusteella tarkastetaan, onko kaikista perintäkelpoisista erääntyneistä saatavista lähetetty maksukehotukset. Suuri osa manuaalisesti tehtävistä maksukehotuksista kirjoitetaankin ikäjakaumataulukoiden antaman informaation perusteella. Ikäjakaumataulukot ovat tärkeä osa perintäprosessia, etenkin myyntilaskutuksen osalta, koska ko. laskujen osalta pe-

rintäehdotelma ei ole täysin käyttökelpoinen. Näitä erityispiirteitä käsiteltiin jo aiemmin tässä luvussa.

Näiden manuaalisesti perittävien laskujen perintään liittyy muitakin erityispiirteitä kuin niiden ongelmallisuus perintäehdotelmalla. Koska kyseiset laskut ovat pääasiassa yksilöllisiin toimitussopimuksiin perustuvia laskuja, käydään näiden osalta laskujen perintäkelpoisuus läpi. Tämä vaatii sekä reskontran että toimitussopimusten läpikäymistä. Taustojen selvittämisellä halutaan varmistua siitä, että laskutuksen ajoitus on ollut oikea ja työt ovat valmistuneet ajallaan, sekä siitä, ettei maksuehtoihin ole kirjattu erityiskohtia esimerkiksi mahdollisien tilaajan hakemien avustusten osalta.

Yhden lisäongelman perinnän nykykäytännössä aiheuttaa ns. malliasiakas. Se on asiakasnumero, jota käytetään erityisesti silloin, kun laskutetaan satunnaisia, ei-sopimusasiakkaita. Perintäajon kannalta ko. asiakasnumerolla laskutetut saatavat ovat ongelmallisia siitä syystä, että perintäehdotelma ottaa asiakkaan perustiedoissa olevat osoitetiedot maksukehotuksiin, vaikka alkuperäisellä laskulla olisi-kin ollut laskutusosoitteena eri osoite. Malliasiakkaan perustietoihin on asetettu KONE Hissit Oy:n Haagan toimipisteen osoite, minkä vuoksi ko. asiakasnumeronle lähetettävä maksukehotus tulee postitse KONE Hisseille. Tälle asiakasnumeronle tehdyt laskut joudutaan siis perimään manuaalisesti.

Vastaava ongelma esiintyy myös silloin, kun sopimusasiakkaan asiakasnumeroa käytetään satunnaisen asiakkaan laskutuksessa. Tällöin sopimusasiakkaan laskutustiedot korvataan ainoastaan kyseisen laskun osalta uusilla poikkeavilla tiedoilla. Tällaisen laskun eräännyttyä maksukehotus kuitenkin menee sopimusasiakkaalle, jolle alkuperäistä laskua ei edes ole osoitettu. Tällaisten laskujen osuus kokonaisuudesta on vähäinen, mutta tilanne on perinnän kannalta ongelmallinen, koska nämä tapaukset eivät tule ilmi perintäehdotelmaa läpikäytäessä.

5.2.3 Perintäkulut ja viivästyskorot

Maksukehotuksiin lisätään kymmenen euron perintäkulut riippumatta siitä, mikä on erääntyneen saatavan suuruus. Vakiosummainen perintäkulu helpottaa suorituksen kirjaamista myyntireskontraan, mikäli maksaja ilmoittaa puutteelliset tiedot maksun yhteydessä.

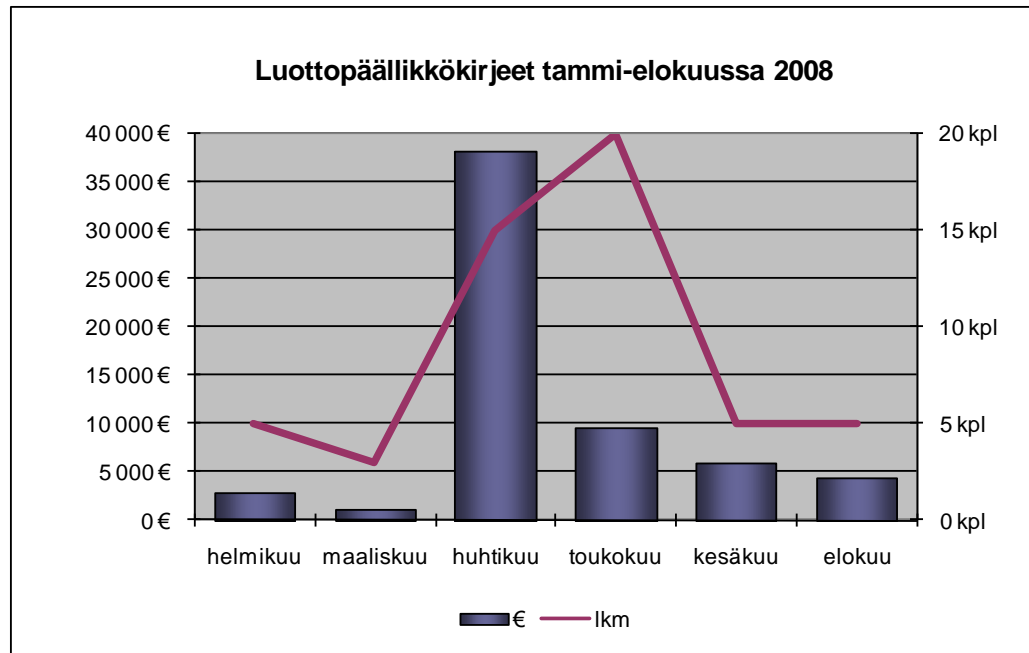
Perintäkuluja ei kuitenkaan peritä jälkikäteen, mikäli asiakas jättää ne maksamatta velkansa suorituksen yhteydessä. Mikäli taas perintäkuluista saadaan suoritus, kirjataan ne korkotuottoihin, tähän saakka kyseiset erät eivät näy kirjanpidossa lainkaan.

Viivästyskorot laskutetaan asiakkaalta erillisellä korkolaskulla. Näitä laskuja ei viedä kirjanpitoon, kuin vasta siinä vaiheessa, kun asiakas maksaa laskun. Samoin kuin perintäkuluja, ei myöskään viivästyskorkoja peritä asiakkaalta, mikäli tämä jättää korkolaskun maksamatta. Viivästyskorkoprosenttina käytetään Euroopan Keskuspankin peruskorkoa korotettuna seitsemällä prosenttiyksiköllä, joka vuonna 2008 on 11,75.

5.2.4 Luottopäällikkökirje

Asiakkaalle lähetetään kirje luottopäälliköltä, jos maksukehotukset eivät tuota tulosta suorituksen saamiseksi erääntyneestä saatavasta. Kirje on sisällöltään toisenlainen kuin maksukehotukset. Se on kirjeen muotoon kirjoitettu kehoitus velan suorittamisesta, jotta asiakas välttyisi oikeudellisilta perimistoimenpiteiltä. Kirje on luottopäällikön allekirjoittama ja sen mukaan liitetään aina laskukopio avoimesta saatavasta. Aikaa velan suorittamiselle kirjeessä annetaan viikon verran. Liitteessä 5 on esimerkki luottopäällikkökirjeestä.

Luottopäällikkökirjeitä lähetetään keskimäärin kuusi kappaletta kuukaudessa ja niiden avulla perittävien saatavien suuruus on keskimäärin n. 1 000 euroa. Kuviossa 8 on luottopäällikkökirjeiden euro- ja kappalemäärät kuukausittain.



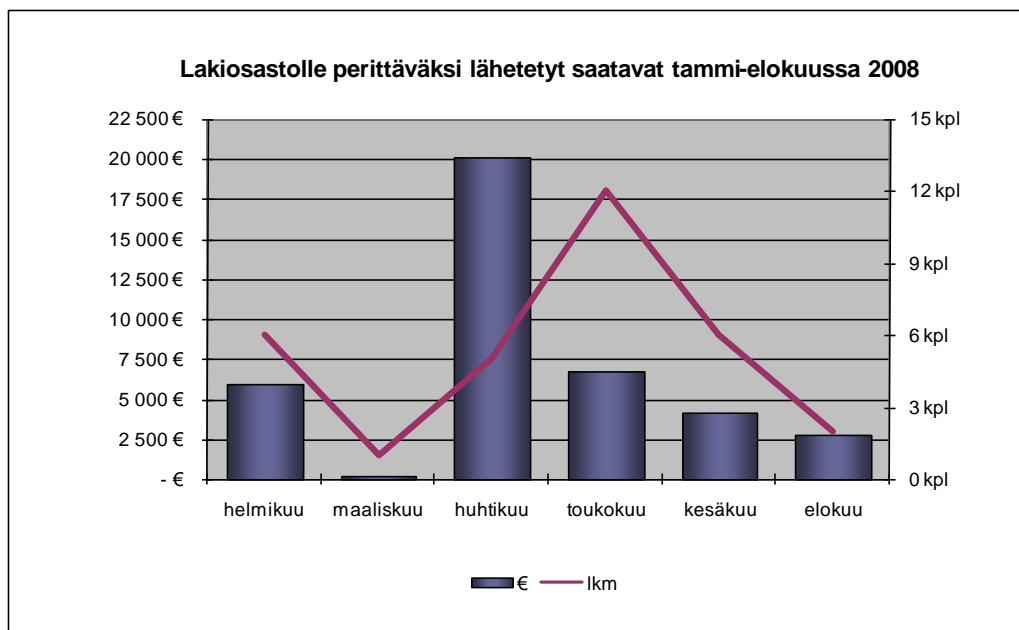
KUVIO 8: Luottopäällikkökirjeiden euro- ja kappalemäärät kuukausittain tammi-elokuussa 2008.

5.2.5 Perintä lakiosastolla

KONE-konsernin lakiosasto vastaa KONE Hissit Oy:n saatavien oikeudellisesta perinnästä. Erääntyneet saatavat siirretään lakiosastolle, mikäli niistä ei saada suoritusta luottopäällikkökirjeen seurauksena.

Useamman maksukehotuksen sekä luottopäällikkökirjeen käyttämisestä johtuen lakiosastolle siirtyvien laskujen määrä on verrattain pieni. Kuukausittain lakiosastolle perintään siirretään keskimäärin neljä laskua. Suurin osa lakiosastolle siirrettävistä saatavista ovat myös summaltaan pieniä. Kuvioista 9 on nähtävissä lakiosastolle siirtyneiden laskujen kappale- ja euromäärät tammi-elokuussa 2008.

Lakiosastolla saatavien perintää hoitaa kaksi henkilöä. Laskujen perintä keskittyy täältäkin käsin pääasiassa vapaaehtoiseen perintään. Lakiosastolta lähetetään asiakkaalle kaksi maksumuistutusta erääntyneestä saatavasta. Muistutuksessa annetaan määräaika, johon mennessä velka tulisi suorittaa, jotta välttyttäisiin oikeustoimenpiteiltä. Yleensä maksuaikaa on 14 päivää. (Salminen 2008.)



KUVIO 9: Lakiosastolle lähetettyjen saatavien euro- ja kappalemäärät kuukausittain tammi-elokuussa 2008.

Mikäli suoritusta ei saada ensimmäisen muistutuksen määräajassa, lähetetään asiakkaalle ”viimeinen muistutus”. Kirje on sisällöltään ensimmäisen kaltainen, mutta siihen on lisätty maininta siitä, että velallinen vastaa myös perinnästä aiheutuvista oikeudenkäyntikuluista. (Salminen 2008.)

Kirjeiden jälkeen asiakkaaseen ollaan yhteydessä puhelimitse ennen kuin päätetään jatkotoimenpiteistä saatavan perimiseksi. Tämän jälkeen ratkaistaan, luottotappioidaanko saatava vai peritäänkö se oikeusteitse. Jos velka ei ole kiistanalainen, haetaan käräjäoikeudelta yksipuolinen tuomio. Tuomio on toimeenpanokelpoinen, joten se lähetetään ulosottoviranomaiselle, joka puolestaan toimeenpanee ulosoton. (Salminen 2008.)

Viimeisimpänä keinona saatavan perimiselle on haastehakemus. Tähän turvaudutaan silloin, kun ei ole hyvää syytä jättää laskua perimättä. Poikkeuksena tässä on ollut pienet saatavat, jotka yleensä luottotappioidaan muistutusten jälkeen, koska perinnän aiheuttamat kulut ylittäisivät saatavan summan. Tällaisia ovat mm. yksityishenkilöille osoitetut laskut. (Salminen 2008.)

Lakiosasto perii asiakkaalta muistutuksissa perintäkulut sekä viivästyskorot samojen periaatteiden mukaan kuin KONE Hissit Oy. Niissä tapauksissa, joissa ratkaisua haetaan oikeusteitse, tulee asiakkaalle myös oikeudenkäyntikulut maksettavaksi. Näiden osalta lakiosasto lisää kiinteän summan 200 € kattamaan kaikki perinnästä aiheutuvat kulut. (Salminen 2008.)

Perintäkäytäntö ei ole täysin yhtenevä kaikkien asiakkaiden kohdalla, sillä tilanteeseen ja valittuun lähestymistapaan vaikuttavat mm. asiakassuhde. KONE Hissit Oy:n puolelta saatujen tietojen valossa päätetään, millä tavoin erääntynyttä saatavaa peritään. Asiakassuhteiden säilyminen halutaan turvata eikä asiakkuutta mahdollisesti haluta tahria, tällöin myös perintäkäytäntö valitaan tämän mukaan. (Salminen 2008.)

Perintään kuuluu yhteydenotto KONE Hissit Oy:n puolelta asiaa hoitaneeseen tahoon: myyjään, asiakaspalvelijaan, huoltopäällikköön tms. Häneltä saadaan tarkempia tietoja asiakkaasta ja perittävästä laskusta. Näiden tietojen perusteella tehdään ratkaisu, kuinka perittävää saatavaa käsitellään. Asiakastiedoilla on usein olennainen merkitys perinnän etenemisen kannalta. (Salminen 2008.)

Muuten asiakkaiden taustatietoja, maksuhäiriömerkintöjä jne. ei tutkita ennen perinnän aloittamista. Näihin tietoihin palataan siinä vaiheessa, kun saatavaa ollaan perimässä oikeusteitse. Tiedot vaikuttavat siihen, kannattaako ko. saatavaa viedä oikeuteen. Siinä vaiheessa otetaan selville velallisen mahdollinen varallisuus eli onko mahdollista saada perittyä saatava ulosoton kautta vai onko velallinen mahdollisesti jo varaton, jolloin ulosotto olisi hyödytön. (Salminen 2008.)

5.2.6 Perinnän työllistävyys ja kustannukset

Nykyisen käytännön mukaisesti hoidettuna perintä yksinään ei työllistä täysipäiväisesti yhtä toimihenkilöä kuukausitasolla katsottuna. Tehtävän hoitaminen vaatii intensiivistä työtä noin yhden täyden työviikon verran kerrallaan, minkä lisäksi tehtävästä aiheutuu yksittäisiä työtunteja kaiken aikaa. Työmäärää on vaikea arvioida tarkkaan, koska se jakaantuu pidemmällä aikavälillä eikä ole yhtäjaksoista

työtä. Tässä luvussa esitettyyn työllistävyyden arviointiin on syytä suhtautua varauksella, sillä annetut työmäärät ovat puhtaita arvioita, eikä niitä ole mitattu luotettavilla mittareilla. Tiedot ovat suuntaa-antavia ja niiden avulla saadaan jonkinlainen käsitys perinnän aiheuttamasta työmäärästä.

	1. työpäivä	2. työpäivä	3. työpäivä	4. työpäivä	5. työpäivä	6. työpäivä	7. työpäivä	8. työpäivä
Perintäehdotelman ajo	■							
Perintäehdotelman läpikäynti	■	■						
Maksukehotusten lähetykset		■						
Manuaalisten kirjoittaminen		■	■	■				
Ikäjakamien läpikäynti				■				
Manuaalisten kirjoittaminen				■	■	■	■	■
Puhelut				■	■	■	■	■

KUVIO 10: Perinnän työmäärän jakautuminen eri työpäiville perintäehdotelman ajohetkellä.

Kuviossa 10 on kuvattu perintäajoon liittyvän työmäärän jakautuminen työpäiville. Mustalla värillä kuvataan sitä työmäärää, joka lähes poikkeuksetta kuluu työtehtävän suorittamiseen sekä ajankohtaa, jolloin tehtävä tulee suorittaa. Harmaa väri puolestaan kuvaa sitä, minkä verran edellisen lisäksi tehtävään mahdollisesti menee aikaa ja mihin ajankohtaan tehtävän suorittaminen on mahdollista ajoittaa.

Perintäehdotelman vaatima työmäärä on noin 4–5 h/ehdotus. Suurin osa työajasta kuluu ehdotelman läpikäymiseen ja käyttökelvottomien rivien poistamiseen lähetettävien maksukehotusten joukosta. Ehdotelman luominen itsessään tai maksukehotusten lähettäminen eivät vie aikaa juurikaan.

Toinen työllistävä osa perintää on manuaalisten maksukehotusten kirjoittaminen ja etenkin niiden vaatima taustatyö. Koska manuaalisia maksukehotuksia kirjoitetaan sekä perintäehdotelman että ikäjakamien perusteella, ei kaikkia kirjoiteta välttämättä samaan aikaan. Tämä jakaa työmäärää pidemmälle aikavälille. Manuaalisten osalta perintä ei kohdistu ainoastaan perintäehdotelman ajohetkeen, vaan näitä saatavia seurataan jatkuvasti.

Perintäajoon liittyvä selkeästi suurin työllistäjä ovat asiakaspuhelut. Maksukehotuksissa mainitun yhteyshenkilön tulee varautua suureenkin puhelunmäärää asiakkaiden saadessa maksukehotukset. Suurin osa asiakaspuheluista koskee laskuko-

piopyyntöjä, osoitteenmuutoksia tai eräpäivän siirtoja. Tämän lisäksi osa puheluista koskee laskujen selvityspyyntöjä. Puheluihin liittyvä työ on pääasiassa tiedon välittämistä eteenpäin sekä laskukopioiden toimittamista asiakkaille.

Edellä mainittujen lisäksi perinnän hoitamisessa työllistää myös erääntyneiden saatavien selvittely. Tämä vaatii jatkuvaa saatavien seuranta sekä yhteydenpitoa niin myyntiin kuin työnjohtoon. Saatavien selvittely ja seuranta ovat jatkuvaa työtä eivätkä ole riippuvaisia perintäehdotelman luomisajankohdasta.

Perintä aiheuttaa myös yritykselle kustannuksia. Suurimmat kustannukset syntyvät perintää hoitavan henkilön henkilöstömenoista. Tehtävän hoidosta aiheutuvien välittömien henkilöstökustannusten voidaan karkeasti arvioiden sanoa olevan noin 2 620 euroa kuukaudessa. Tämän lisäksi kuluja syntyy myös toimistotarvikkeista sekä postituskuluista, joiden voidaan arvioida olevan vähintään noin 260 euroa kuukaudessa. Lisäksi kustannuksia aiheutuu lakiosastolta, niin ikään henkilöstö- ja toimistokulujen muodossa. Lakiosaston välittömiksi kustannuksiksi on karkeasti arvioitu noin 770 euroa, johon sisältyy sekä henkilöstö- että toimistokustannukset. Henkilöstökustannuksien arvioinnissa on käytetty olettamusta, että perintätehtävän hoitamiseen kuluu lakimieheltä noin 40 tuntia kuukaudessa. (Itella Oyj 2008; Suomen lakimiesliitto 2008; Tradenomiliitto 2008; Verohallinto 2008.)

5.3 Mahdollisuudet perinnän hoitamiseksi jatkossa

Mahdollisuuksia perinnän hoitamiseksi jatkossa on useita. Tässä luvussa esitellään lyhyesti sisäiset ja ulkoiset mahdollisuudet sekä se, kuinka perintä voitaisiin jatkossa järjestää. Sisäisinä vaihtoehtoina ovat perintä vastuuhenkilön hoitamana tai laskuttajakohtaisesti hoidettuna. Ulkoistettuina vaihtoehtoina esitetään KO-NEen palvelukeskus ja täysin ulkopuolinen perintätoimisto.

5.3.1 Sisäisesti hoidettu perintä

5.3.1.1 Vastuuhenkilö

Saatavien perintä on mahdollista hoitaa sisäisesti myös jatkossa. Jo käytössä oleva toimintamalli ja -käytäntö ovat toimiva ja tehokas tapa jatkaa erääntyneiden saatavien perintää. Tätä käytäntöä on käsitelty laajemmin jo edellisissä luvuissa, joten tässä yhteydessä tähän ei enää perehdytä syvällisemmin.

Yhden henkilön vastuulla olevassa perinnässä tulee kuitenkin huomioida sen työllistävyys. Jotta tehtävä tulee hoidettu huolellisesti ja säännöllisesti, tulee tehtävää hoitavan henkilön työmäärän olla tähän soveltuva. Muiden töiden ohella hoidettuna usein joku työtehtävistä joutuu vähemmälle huomiolle tai perintäajojen rytmistä tulee epäsäännöllinen. Kuten aiemmin on todettu, perintäajojen lisäksi tehtävän hoitaminen vaatii aikaa myös erääntyneiden saatavien mahdolliseen selvittelyyn.

Sisäisesti hoidetun perinnän etuna on tehtävän pysyminen ns. omissa käsissä eli siellä, missä tarvittavat tiedot ja yhteyshenkilöt ovat. Asiakaspalvelun kannalta tästä on suuri etu. Asiakkaiden ilmoittamat muutokset, reklamaatiot, laskukopio-pyyntöjä sekä muut yhteydenotot ovat nopeammin oikealla henkilöllä. Vastuuhenkilö toimii linkkinä ja viestinvälittäjänä eri osapuolien välillä ja huolehtii siitä, että luvatut toimenpiteet tulevat hoidettua.

Yhden henkilön vastuulla olevan perinnän etuna on myös se, että kaikki erääntyneet, perintäkelpoiset saatavat peritään samanaikaisesti. Tällöin ei eri liiketoiminta-alueiden saatavien perintä ole eriaikaista, vaan kaikki asiakkaat saavat maksukehotukset samanaikaisesti ja samalla aikavälillä.

Sisäisesti hoidetun perinnän kustannukset ovat myös merkittävä tekijä jatkosuunnitelmia ajatellen. Erillisen vastuuhenkilön hoitamana perinnästä aiheutuu toimistokustannusten lisäksi melko suuria henkilöstökustannuksia.

5.3.1.2 Laskuttajakohtaisesti hoidettu perintä

Toisena mahdollisuutena sisäisesti hoidetussa perinnässä on, että kukin laskuttaja hoitaisi käsittelemiensä laskujen perinnän itse. Tällöin kullakin laskutusta hoitavalla henkilöllä tulisi olla oma laskentahenkilönumero, jotta he voisivat ajaa perintäehdotelman ainoastaan omista laskuistaan. Tämä nopeuttaisi ja helpottaisi perintäehdotelman käsittelyä ja tarkastelua, koska silloin ehdotelmalle ei tulisi lainkaan muiden laskuttajien käsittelemiä laskuja. Samoin myös asiakkaan maksukehotukseen tulisi ajon tehneen henkilön yhteystiedot.

Asiakaspalvelun kannalta tämä voisi olla hyvä vaihtoehto, koska silloin laskuja koskevat puhelut ja niiden kautta tulevat osoitteenmuutokset, korjaus- ja selvityspyynnot olisivat heti oikealla henkilöllä. Tämä vähentäisi tiedon siirtämistä henkilöltä toiselle ja nopeuttaisi asioiden käsittelyä sekä vähentäisi väärinymmärrysten ja tiedon muuttumisen riskiä.

Ongelmana tässä olisi se, ettei kaikkia erääntyneitä saatavia perittäisiin samassa aikataulussa. Kukin laskuttaja tulisi hoitamaan perinnän omien työtehtäviensä sallimissa puitteissa ja aikataulussa. Tällöin vaarana on, että joidenkin alueiden perintä olisi huomattavasti toista epäsäännöllisempää.

Ensimmäisen ja toisen maksukehotuksen jälkeen perinnän jatkotoimenpiteet pysyisivät entisenlaisina huolimatta siitä, kummalla tavalla perintä olisi sisäisesti järjestetty. Käytännössä tämä tarkoittaisi jatkossa sitä, että asiakkaalla ei ole minäkäänlaista uhkaa saada maksuhäiriömerkintää jättäessään KONE Hissit Oy:n laskuja maksamatta. Vasta käräjäoikeuden antama tuomio jättäisi merkinnän siitä, että laskujen suorituksessa on ollut huomautettavaa.

5.3.2 Ulkoistettu perintä

Sisäisesti hoidetun perinnän lisäksi mahdollisuutena on ulkoistaa kyseinen toiminto. Ulkoistetun perinnän etuna on ennen kaikkea sen tehokkuus sekä helppous. Ulkoistamiseen on kaksi vaihtoehtoa, konsernin sisäinen palvelukeskus, Shared Service Center, tai täysin ulkopuolinen perintätoimisto.

5.3.2.1 Shared Service Center

Shared Services Center (SSC) on KONEen jaettujen palvelujen osaamiskeskus, joka sijaitsee Slovakiassa ja on perustettu vuonna 2006. Tällä hetkellä keskus palvelee kahdeksaa Euroopan maata. Sen tehtävänä on tarjota KONEen yksiköille parhaisiin käytäntöihin perustuvia palveluita. (Palveluja keskitetysti 2007.)

Palveluvalikoimaan kuuluu laskujen hyväksyntä, matkakustannusraportit, tilitykset sekä asiakastietojen ja kunnossapitosopimusten hallinta. Palveluista pisimmälle on kehitetty laskujen hyväksyntä, jossa käsitellään noin 60 000 tosittaa kuukaudessa. (Palveluja keskitetysti 2007.)

Palvelukeskus työllisti vuonna 2007 yli 70 työntekijää, ja kehityssuunnitelman mukaan henkilöstön määrää on tarkoitus lisätä. Viime vuoden toiminnassa kiinnitettiin erityistä huomiota palvelun laatuun ja kustannustehokkuuteen. (Palveluja keskitetysti 2007.)

Palvelukeskus tarjoaa varteenotettavan vaihtoehdon toimintojen uudelleenjärjestelyssä. Sen tarjoamien palveluiden laajentaminen esimerkiksi perintään ja luotonvalvontaan on huomion arvoinen asia. Työn tekninen suorittaminen eli perintäehdotelman ajo sekä maksukehotusten lähettäminen ei ole paikkaan sidottu toiminto, joten se pystyttäisiin hyvinkin siirtämään palvelukeskuksen hoidettavaksi.

Tässä tosin tulee ottaa huomioon perintäehdotelman käyttökelpoisuus sekä samat ongelmakohdat kuin perinnän ulkoistamisessa kokonaan ulkopuoliselle toimijalle.

Bratislavan palvelukeskuksen henkilöstö on kuitenkin mahdollista kouluttaa tekemään tarvittavat muutokset.

Suurimman kynnyksisyyden perinnän siirtämisessä Bratislavan palvelukeskukseen aiheuttaa asiakaspalvelu. Maksukehotukset aiheuttavat poikkeuksetta yhteydenottoja asiakkailta, minkä vuoksi maksukehotuksissa tulee olla yhteystiedot perintää hoitavalle henkilölle. Bratislavan kautta asiakaspalvelu on ongelmallisempi järjestää kieliongelman vuoksi. Yhteyshenkilöllä tulee olla hyvä suomenkielen taito, sillä kaikki asiakkaat ovat kotimaisia.

Yhteyshenkilön nimeäminen Suomesta voisi olla mahdollista, mikäli tiedonkulku yhteyshenkilön ja palvelukeskuksen välillä toimisi moitteettomasti. Maksamiseen liittyvät sopimukset sekä muut mahdolliset esteet perinnälle tulee aina ilmoittaa myös maksukehotusten lähettäjälle, jotta hän tietää, mitkä saatavista ovat perintäkelpoisia. Tässäkin tulee helposti kielitaito esteeksi, mikäli yhteistä kieltä ei osapuolten väliltä löydy. Myös tiedonkulku useiden välikäsien kautta hankaloittaa toimintaa.

Lisäksi tulee huomioida, kuinka kannattavaa toiminnon siirtäminen palvelukeskukselle lopulta olisi, mikäli asiakaspalvelu kuitenkin säilyisi entisellään. Ulkoistaminen ei tällöin olisi täydellistä ja toiminto työllistäisi edelleen lähes entisenlaisesti. Asiakaspuhelujen ajoituksen ennakoiminen olisi asiakaspalvelijalle mahdollonta silloin, kun ajot hoidettaisiin muualla. Pahimmassa tapauksessa asiakkaiden yhteydenotot ajoittuisivat kaikkein kiireisimpään aikaan, jolloin henkilön muutkin työtehtävät kärsisivät tilanteesta.

5.3.2.2 Perintätoimisto

Perintätoimistolle ulkoistetun perinnän etuna on ennen kaikkea sen helppous ja tehokkuus. Saatavien perinnän aiheuttama työmäärä on pois toimeksiantajan päivitävistä työtehtävistä. Vaikutus on huomattava etenkin silloin, kun perintätoimisto hoitaa kaiken asiakaspalvelun.

Perintätoimistolle ulkoistettu perintä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että se olisi kokonaan pois toimeksiantajalta. Tässäkin vaihtoehdossa, kuten myös palvelukeskusta käytettäessä, tulee toimeksiantajan puolelta olla nimettynä yhteyshenkilö, joka hoitaa kommunikoinnin perintätoimiston kanssa. Jotta perintä olisi niin tehokasta kuin sen on tarkoitus olla, tulee yhteydenpidon tapahtua säännöllisesti. Kuitenkin sen aiheuttama työmäärä tulisi todennäköisesti olemaan pienempi kuin sisäisesti hoidetun perinnän aiheuttama työmäärä. Perintätoimistolle ulkoistettaessa hyödyttään erityisesti siis siinä, että perintään liittyvä asiakaspalvelu toimeksiantajan puolella vähenee.

Etuna perintätoimiston hoitamassa saatavien perinnässä nykyiseen sisäiseen käyntöön verrattuna on se, että jatkossa asiakkaalle tulisi maksuhäiriömerkintä perintään menneistä maksamattomista laskuista. Maksuviive- ja maksuhäiriömerkinnän uhka saattaisi parantaa saatavien maksuun saamista tai ainakin nopeuttaa sitä. Muutenkin perintätoimistolta saatu maksukehotus on usein omaa maksukehotusta tehokkaampi.

5.3.2.3 Lindorff Oy:n ja Intrum Justitia Oy:n palveluiden vertailu KONE Hissit Oy:n tarpeiden valossa

Aiemmissä luvuissa esiteltyjen perintätoimistojen tarjoamien palveluiden tai niiden hinnoittelun välillä ei ole merkittäviä eroja. Intrum Justitia Oy:n palveluvalikoima on hieman laajempi kuin Lindorff Oy:n, mutta KONE Hissit Oy:n tarpeiden kannalta molemmat tarjouksen antaneet yhtiöt tarjoavat samat palvelut. Taulukkoon 1 on koottu rinnakkain Intrum Justitia Oy:n sekä Lindorff Oy:n palveluvalikoima kokonaisuudessaan.

TAULUKKO 1: Perintätoimistojen tarjoamat palvelut (Palvelut 2008; Lindorff Oy 2008a).

	Intrum Justitia Oy	Lindorff Oy
Myynninohjaus	Luottopolitiikka - Konsultointi Myyntipäätöspalvelu	Asiakkuuden hallinta
Luottopäätöspalvelu	Luottopäätökset ja valvonta kotimaassa Kansainvälinen luottopäätöspalvelu	Luottopäätös Luottotiedot
Maksuvalvonta	Maksuvalvonta kotimaassa Kansainvälinen maksuvalvonta Muistutuspalvelu	Laskutus ja reskontran hoito Muistutus Asiakaspalvelu
Perintä	Kotimaan perintä Kansainvälinen perintä Jälkiperintä	Vapaaehtoinen perintä Oikeudellinen perintä Jälkiperintä
Muut palvelut	Laskurahoitus Saatavien osto Ulkomaan alv -palvelut Lakiasianpalvelut Huutokauppa	Saatavakantojen osto

Perintäpalveluiden osalta molempien perintätoimistojen palvelut ovat samat. Kumpikin tarjoaa vapaaehtoisen, oikeudellisen sekä jälkiperinnän palvelut, jotka vastaavat KONE Hissit Oy:n tarpeita perintäpalveluiden suhteen. Käytännön toimenpiteidenkin osalta molempien perintäpalvelut toimivat samalla tavoin. Aineistojen siirto, yhteydenpito sekä tilitykset hoidetaan kummankin yhtiön osalta sähköisesti, joten merkittävää eroa ei synny näidenkään käytäntöjen osalta.

Lindorff Oy:n eduksi voidaan kuitenkin lukea se, että yritys lupaa hoitaa kaiken maksumuistutuksiin ja perintään liittyvän asiakaspalvelun. Toisin sanoen mitään puheluita ei ohjata suoraan toimeksiantajalle, vaan kaikki menevät Lindorff Oy:n

asiakaspalvelijoille, jotka välittävät tarvittavat viestit toimeksiantajan yhteyshenkilölle. (Savonen 2008a.)

Kustannusten osalta perintätoimistoissa ei ole eroa. Molempien palvelut ovat toimeksiantajalle käytännössä maksuttomia vapaaehtoisen perinnän osalta. Ainoa kulumiski kummankin tarjoamassa palvelussa on oikeudellisen perinnän osalta.

5.4 Ehdotus perinnän hoitamiseksi jatkossa

Tutkimuksen perusteella tehokkaimmat vaihtoehdot perinnän hoitamiseksi jatkossa ovat nykyinen käytäntö ja toiminnon ulkoistaminen perintätoimistolle. Edellisessä luvussa esiteltyjen etujen ja haittojen perusteella nämä kaksi vaihtoehtoa tuovat todennäköisimmin parhaimman ja säännöllisimmän tuloksen eräntyneiden saatavien maksuun saamiseksi. Myös asiakaspalvelun kannalta nämä vaihtoehdot ovat toimivimmat.

Perinnän säilyttäminen sisäisenä toimintona ja nykyisen käytännön mukaisena edellyttää mitä todennäköisimmin uuden henkilön palkkaamista organisaatioon. Säännöllisesti ja tehokkaasti hoidettuna perintä vaatii riittävästi tehokasta työaikaa. Nykyisen henkilöstön työtehtävien lisääminen tämän kaltaisella tehtävällä ei välttämättä ole paras ratkaisu. Vaarana on tehtävän epäsäännöllinen hoitaminen sekä töiden kasaantuminen, jolloin perinnän lisäksi tilanteesta kärsisivät myös vastuuhenkilön muut työtehtävät. Perinnän siirtyessä perintätoimistolle myös konsernin lakiosastolla vapautuisi resursseja muihin tehtäviin.

Mikäli resurssit eivät riitä uuden perintähenkilön palkkaamiseen, eikä nykyisen henkilöstön työmäärää ole kannattavaa lisätä, on kannattavin vaihtoehto perintätoimisto. Perinnän ulkoistaminen perintätoimistolle tuo vuositasolla huomattavia kustannussäästöjä, koska palvelu on käytännössä maksuton.

Etuna perintätoimistolta hankitusta palvelusta on myös se, että rahan kierto tulee todennäköisesti nopeutumaan. Perintätoimiston nimissä saatu maksumuistutus on varmasti yrityksen omaa tehokkaampi, koska pelkästään jo perintätoimiston

luoma mielikuva sekä muistutuksen laiminlyönnistä seuraava julkisuusuhka usein motivoivat velallista asiakasta hoitamaan laskunsa ajoissa.

Muutenkin perintätoimiston prosessi on lyhyempi kuin nykyisin käytössä oleva käytäntö, jossa asiakas saa useita kirjeitä maksamattomista saatavista, ennen kuin saatava edes siirtyy varsinaiseen perintään. Maksuviive myös pysyy ainoastaan velkojan ja asiakkaan välisenä asiana pitkään ja useimmiten myös jää tällaiseksi. Maksuviive- tai -häiriömerkintöjä ei käytännössä tule kuin harvoissa tapauksissa.

Perintätoimiston käyttäminen tuo myös etunaan toimiston omat asiakasrekisterit, joiden kautta viiveellä maksavien asiakkaiden maksukäyttäytymisestä voidaan saada myös sellaista arvokasta tietoa, jota ei muualta saa. Maksuhäiriömerkinnät tai niiden puuttuminen ei aina kerro asiakkaan todellista taloudellista tilannetta tai maksujen suorittamisen täsmällisyyttä.

Mikäli perintä päädytään ulkoistamaan toiselle tarjouksen jättäneistä perintätuomistoista, on Lindorff Oy suositeltavampi vaihtoehto. Lindorff Oy on sopivampi vaihtoehto, koska se lupaa hoitaa kaikki asiakaspuhelut, jolloin kaikki maksumuistutuksiin ja perintään liittyvä asiakaspalvelu siirtyy pois KONE Hissit Oy:n puolelta. Yhteydenottolistojen läpikäyminen ja tarvittavien toimenpiteiden tekeminen on todennäköisesti vähätisempää kuin asiakaspuheluiden vastaanottaminen.

5.5 Mitä tulee huomioida, mikäli perintä ulkoistetaan?

Kun toimintoa järjestellään uudelleen, tulee huomioida erinäisiä seikkoja. Yhtenä niistä on asiakasnäkökulma. Tällä hetkellä asiakkaat ovat tottuneet siihen, että saavat KONE Hissit Oy:ltä useamman maksukehotuksen ja kirjeen ennen kuin lasku siirtyy oikeasti perintään. Siirtyminen perintätoimiston palveluiden hyödyntäjäksi ei saisi ainakaan alkuvaiheessa muuttaa tätä käytäntöä liian radikaalisti.

Perintätoimistojen käyttämä toimintatapa, jossa lähetetään yksi maksukehotus ja heti tämän jälkeen maksamattomat laskut siirtyvät perintään, saattaa olla liian rajua

muutos yhtäkkiä toteutettavaksi. Asiakasystävällisempi tapa olisi jatkaa edelleen kahden maksumuistutuksen tapaa, vaikka niiden lähettäjänä toimisikin perintätoimisto. Tässäkin tapauksessa perintäprosessi nopeutuisi entiseen verrattuna, mutta muutos ei olisi liian suuri asiakkaan näkökulmasta ajateltuna.

Tällä hetkellä asiakkaat ovat tottuneet hellävaraisempaan perintään, vaikka osa heistä saattaakin olettaa perinnän olevan jo jossain määrin perintätoimiston hoidettavana. Muutoksesta voisi olla hyvä tiedottaa asiakkaita. Pelkästään tiedottaminen muutoksesta saattaisi osaltaan vaikuttaa asiakkaan maksuhalukkuuteen sekä nopeuttaa yhteydenottoa epäselvissä tapauksissa. Perintätavan muutoksesta voisi olla hyvä tiedottaa asiakkaita esimerkiksi laskun yhteydessä.

Päätöstä tehtäessä ei kuitenkaan saa liikaa keskittyä pohtimaan sitä, mitä asiakkaat mahdollisesti muutoksesta ajattelevat. Kaikilla on oikeus periä saataviaan, mikäli ne ovat erääntyneet. Saatavien kotiuttamisessa ei saa olla liian ymmärtäväinen ja hellävarainen velallista kohtaan. Liika joustavuus ja asiakkaiden miellyttäminen voi antaa ulospäin kuvan, ettei yritystä kiinnostaa, missä aikataulussa sen asiakkaat maksavat saamansa laskun.

Perinnän ulkoistaminen vaikuttaa osaltaan myös sisäisiin toimintatapoihin. Varsinaista muutosta jo nykyisiin tapoihin ei tarvitse tehdä, mutta tiedonkulun tärkeys korostuu entisestään. Asiakkaan kanssa sovituista asioista on tärkeää muistaa aina kertoa eteenpäin, jotta tieto päätyy perintätoimistolle saakka.

Ulkoistamispäätöstä tehtäessä tulee huomioida myös, mitä mieltä muut asiakkaiden kanssa tekemisissä olevat tahot ovat muutoksesta. Erityisesti työnjohdon ja myynnin tulee olla muutoksesta tietoisia, jotta he osaavat huomioida seikan sopiessaan asioista asiakkaiden kanssa. Heidän tulee ymmärtää, millä tavoin perinnän muuttuminen vaikuttaa heidän toimintaansa esimerkiksi reklamaatioiden yhteydessä.

Perintä ei kuitenkaan poistu ulkoistamisen myötä kokonaan toimeksiantajalta, vaan yritykseen tarvitaan yhteyshenkilö linkiksi perintätoimiston ja omien osas-

tojen välille. Henkilön tulee toimia tiedon välittäjänä puolin ja toisin sekä varmistaa, että perintäaineistot toimitetaan palveluntarjoajalle ajallaan ja oikein.

6 YHTEENVETO

Perinnän tarkoituksena on kotiuttaa erääntyneet saatavat. Perintälain ja hyvän perintätavan ohjeistuksen tarkoituksena on säädellä ja ohjeistaa erityisesti vapaaehtoista perintää. Säännökset kohdistuvat tarkemmin kuluttajasaatavien perintään, eikä yritysten välisten saatavien perintää säädellä yhtä tarkoin. Yrityksillä on laajemmat vapaudet sopia asioista keskinäisillä sopimuksilla. Kuitenkaan hyvää perintätapaa ei saa rikkoa näilläkään sopimuksilla.

Toimintojen uudelleen järjestely edellyttää vanhojen toimintatapojen kuvaamista ja selvittämistä. Muutoksia lähdetään suunnittelemaan käytössä olevien toimintojen ja prosessien kuvausten pohjalta. Tarkoituksena on parantaa käytäntöjä, mikä ei todennäköisesti onnistu, jos ei ensin tiedetä, kuinka tähän saakka on toimittu.

Prosessien kuvaamiseen löytyy erilaisia työkaluja, joista tulee valita kuhunkin käyttötarkoitukseen sopivin. Toimintoja voidaan mallintaa erilaisin kaavioin ja kuvin, joita voidaan täydentää sanallisilla kuvauksilla. Riippuen siitä, millaiseen tarkoitukseen prosessikuvausta käytetään, valitaan siinä käytettävä työkalu. Työkalu voi olla esimerkiksi yksinkertainen kalanruotokaavio prosessin etenemisestä tai se voi olla vuokaaviosta laajennettu toimintokartta.

Ulkoistaminen on yksi tapa kehittää prosesseja. Ulkoistaessaan yritys siirtää prosessejaan ulkopuolisen palveluntarjoajan hoidettavaksi. Ratkaisulla toimeksiantaja yleensä pyrkii keskittämään toimintaansa ydinosaamiseensa ja hankkimaan näin ollen myös kustannussäästöjä ostamalla tukitoiminnot oman organisaation ulkopuolelta. Ulkoistamisen tarkoituksena voi olla myös toiminnon parantaminen, sillä erikoistuneet yritykset saattavat hoitaa toiminnon tehokkaammin ja ammattitaitoisemmin, kuin mitä se organisaation sisällä olisi mahdollista tehdä.

Ulkoistamiseen on olemassa useampia vaihtoehtoja. Sen ei aina tarvitse olla prosessin siirtämistä täysin ulkopuoliselle toimijalle, vaan ulkoistamisella voidaan

tarkoittaa myös konsernin sisäisen palvelukeskuksen käyttämistä tai tietyn prosessin toteuttamista varten perustetun yhtiön hyödyntämistä. Lisäksi prosesseja ei tarvitse ulkoistaa kokonaan, vaan siitä voidaan hankkia osa organisaation ulkopuolelta. Esimerkiksi perintäprosessista voitaisiin ulkoistaa ainoastaan oikeudelliseen perintään liittyvät toimenpiteet ja säilyttää vapaaehtoinen perintä oman organisaation sisällä.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli löytää sopiva tapa kuvata perintäprosessia sekä ratkaisu siihen, kuinka KONE Hissit Oy:n kannattaisi toteuttaa perintä tulevaisuudessa. Tavoite saavutettiin ja yritykselle ehdotettiin prosessin ulkoistamista perintätoimistolle. Myös tarjouksen jättäneistä palveluntarjoajista pystyttiin osoittamaan toimivampi vaihtoehto. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, mitä seikkoja prosessin muutoksissa tulee huomioida.

Tutkimusongelmana oli selvittää, kuinka case-yrityksessä toteutetaan perintä tällä hetkellä ja vastauksena saatiin kuvaus nykytoimenpiteistä. Tällä hetkellä case-yrityksessä perintä hoidetaan sisäisesti ajamalla järjestelmästä perintäehdotelma erääntyneistä saatavista. Tämän ehdotelman perusteella päätetään, mistä saatavista asiakkaalle lähetetään maksukehotus. Järjestelmän luoma ehdotelma ei kuitenkaan ole kaikilta osin suoraan käyttökelpoinen, vaan osa saatavista joudutaan perimään ns. manuaalisesti, eli maksukehotukset kirjoitetaan saatavakohtaisesti tekstinkäsittelyohjelmalla. Perintäkeinoina case-yrityksessä käytetään vapaaehtoisen perintän keinoja.

Lisäksi tutkimuksella haettiin vastausta kysymykseen, mitkä ovat case-yrityksen mahdollisuudet toteuttaa perintäprosessi jatkossa ja mikä näistä olisi tässä tapauksessa varteenotettavin vaihtoehto. Tulevaisuutta ajatellen yrityksellä on neljä vaihtoehtoa järjestää perintäprosessi. Se voidaan järjestää edelleen sisäisesti yhden vastuuhenkilön hoitamana kuten tälläkin hetkellä tai siten, että kukin laskutusta hoitava henkilö perii itse käsittelemänsä laskut. Toisaalta perintä voidaan myös ulkoistaa. Tässä vaihtoehdossa case-yrityksellä on kaksi vaihtoehtoa: konsernin palvelukeskus tai täysin ulkopuolinen perintätoimisto.

Perinnän toteuttamisessa päädyttiin ehdottamaan case-yritykselle koko prosessin ulkoistamista, koska sen nähtiin tehostavan nykyistä käytäntöä ja nopeuttavan saatavien kotiuttamista. Myös kustannussäästöt painoivat päätöksen takana. Perintätoimistojen tarjoamat palvelut olivat toimeksiantajalle käytännössä maksuttomia vapaaehtoisen perinnän osalta. Perintätoimiston hoitaessa perintään liittyvän asiakaspalvelun puheluneen jää todennäköisesti organisaation henkilöstöllä resursseja paremmin muiden työtehtävien hoitamiseen.

Tutkimustulokset eivät kuitenkaan esitä ehdottomia totuuksia siitä, että edellä mainitut asiat tulevat käytännössä varmasti toteutumaan. Tuloksia voidaan siis pitää luotettavina silloin, kun niihin suhtaudutaan mahdollisuuksina, joita ulkoistaminen voi tuoda tullessaan.

Tutkimusmenetelmiä voidaan pitää pääosin luotettavina. Osallistuvan havainnoinnin kautta hankittu aineisto pohjautuu käytännön toimintatapoihin eli siihen, kuinka työt käytännössä suoritetaan. Tosin tutkijan henkilökohtainen osallistuminen tutkittavaan toimintaan on saattanut myös osittain vaikeuttaa ilmiön objektiivista tarkkailua. Vaarana tässä on erityisesti se, että kuvattavaan ilmiöön on tullut mukaan henkilökohtainen tulkinta asiasta. Perintäprosessin suorittaminen on kuitenkin siinä määrin mekaaninen työ, että tässä ei juuri jää sijaa henkilökohtaisille tulkinnoille työn etenemisestä.

Myös haastattelemalla hankittua aineistoa voidaan pitää luotettavana. Haastateltavalle esitettiin avoimia kysymyksiä, joihin hän pystyi vastaamaan vapaamuotoisesti. Kysymykset eivät johdatelleet haastateltavaa tietynlaiseen vastaukseen. Haastattelussa on kuitenkin aina riskinä se, että haastateltava vastaa, niin kuin hän uskoo, että hänen toivotaan vastaavan. Toisin sanoen haastattelun vastaus ei välttämättä aina vastaa haastateltavan todellista toimintatapaa.

Perintäprosessin työllistävyyttä ja kustannuksia kuvaavaa osuutta ei voida pitää täysin luotettavana, vaan näihin tietoihin tulee suhtautua varauksella. Kyseiset tiedot ovat tutkijan puhtaasti arvioimalla hankkimia tietoja. Näitä ei ole tutkittu millään luotettavilla mittausvälineillä. Tältä osin tutkimuksen ja tutkimusmenetelmien luotettavuus on kyseenalainen.

Tutkimuksen tulokset ovat hyödynnettävissä myös muissa organisaatioissa, joissa pohditaan prosessin toteuttamisen mahdollisuuksia. Tutkimuksessa tuodaan esiin, mitä vaihtoehtoja yrityksellä on prosessin toteuttamiseksi. Myös tietoja ulkoistamisen eri muodoista voidaan hyödyntää organisaatioissa, joissa halutaan ulkoistaa toimintoja. Vaikka prosessit ja organisaatiot ovat erilaisia, ovat ulkoistamisen hyödyt ja riskit sekä muutoksissa huomioitavat seikat kuitenkin samankaltaisia. Tuloksia voidaan siten hyödyntää myös muidenkin prosessien kuin perinnän osalta.

Tutkimus jättää myös mahdollisuuden jatkotutkimuksille case-yrityksessä. Tutkimusta olisi vielä mahdollista laajentaa ulkomaalaiseen asiakkaisiin kohdistuvaan perintään ja pohtia, mikä käytäntö olisi paras tämän osalta. Lisäksi jatkotutkimuksen voisi toteuttaa myös itse ulkoistusprosessista, jos tämä vaihtoehto lopulta päätetään toteuttaa. Myös vertaileva tutkimus sisäisen perinnän työllistävyydestä ja resurssien tarpeesta verrattuna ulkoistetun perinnän aiheuttamaan työmäärään olisi hyödyllinen tutkimuksen kohde. Sillä saataisiin selvitettyä tässä tutkimuksessa esitettyjen mahdollisuuksien todellinen toteutuminen ulkoistamisen jälkeen.

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13.–14. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Karjalainen, J., Haahtela, T., Malinen, P., Salminen, V. & Kaukonen, M. 2004. Ulkoistaminen innovaatiotoiminnassa. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

Kiiha, J. 2002. Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu. Helsinki: Kaup-pakaari.

Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki: WSOY.

Korkolaki 1982/633. Annettu Helsingissä 20.8.1982.

Kuluttajansuojalaki 1978/38. Annettu Helsingissä 20.1.1978.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2002. Prosessijohtamisen käsitteet. 3. uudistettu painos. Helsinki: Metalliteollisuuden Keskusliitto.

Laki perintätoiminnan luvanvaraisuudesta 517/1999. Annettu Helsingissä 22.4.1999.

Laki saatavien perinnästä 513/1999. Annettu Helsingissä 22.4.1999.

Lehtonen, Y., Mökkönen, K., Töyrylä, H. & Seulu, M-R. 2001. Perintä ja luoton-hallinta. Helsinki: WSOY. (Julkaistu sähköisenä: Yritysonline.)

Lindström, J. 2005. Luotonvalvonta ja saatavien perintä. Helsinki: Talentum.

Morris, D. & Brandon, J. 1994. Liiketoimintaprosessien uudistaminen. Juva: WSOY.

Pajarinen, M. 2001. Ulkoistaa vai ei – outsourcing teollisuudessa. Helsinki: Elinkeinoelämän tutkimuslaitos.

Pönkä, P. & Willman, P. 2005. Käytännön perintäopas. Helsinki: Edita.

QL Laatutoiminta Oy. 1996. Prosessien kuvaaminen yrityksissä ja yritysverkostoissa. 3. uudistettu painos. Kuopio: QL Laatutoiminta Oy.

Elektroniset lähteet

Itella Oyj 2008. Kotimaan kirjelaskuri. [viitattu 7.8.08] Saatavissa:

<http://www.verkkoposti.com/e3/laskuri>

Intrum Justitia Oy. 2008. Perintä. Esite- ja lomakepankki. [viitattu 16.7.2008]

Saatavissa: http://www.intrum.fi/files/2_Lomakepankkiin_Perinta.pdf

Keski-Suomen työvoima- ja elinkeinokeskus. 2005. Alihankinta ja ulkoistaminen esiselvitys. [viitattu 24.11.2008] Saatavissa: www2.te-keskus.fi/new/kes/Julkaisut/Tutkimukset/Alihankinta%20ja%20ulkoistaminen%20-esiselvitys.pdf

KONE Suomi. 2008. Historia. [viitattu 21.7.2008]. Saatavissa:

http://www.kone.com/countries/fi_FI/tietoaKONEesta/historia/Pages/default.aspx

Kotimaan perintä. 2008. Intrum Justitia Oy [viitattu 21.8.2008]. Saatavissa:

http://www.intrum.fi/1029_FIN_R.asp

Lindorff lyhyesti. 2008. Lindorff Oy [viitattu 15.8.2008]. Saatavissa:

<http://www.lindorff.com/fifi/mainpage/about>

Lindorff Oy. 2008a. Palvelut. Lindorff Oy [viitattu 15.8.2008] Saatavissa:
<http://www.lindorff.com/fifi/mainpage/productsandservices/>

Moisio, J. & Ritola, O. 2005a. Prosessien kuvaaminen. Qualitas Fennica Oy [Viitattu 9.10.2008]. Saatavissa: <http://www.ims.fi/?pageid=56&parent0=37>

Moisio, J. & Ritola, O. 2005b. Prosessien tunnistaminen. Qualitas Fennica Oy [Viitattu 9.10.2008]. Saatavissa: <http://www.ims.fi/?pageid=56&parent0=37>

Palvelut. 2008. Intrum Justitia Oy [viitattu 31.5.2008]. Saatavissa:
http://www.intrum.fi/952_FIN_R.asp

Perintä. 2008. Lindorff Oy [viitattu 15.8.2008]. Saatavissa:
http://www.lindorff.com/fifi/mainpage/productsandservices/debt_collection/

Perintä- ja asiakashallinta-alan asiantuntija. 2008. Intrum Justitia Oy [viitattu 31.5.2008]. Saatavissa: http://www.intrum.fi/1272_FIN_R.asp

Saatavien osto. 2008. Intrum Justitia Oy [viitattu 19.8.2008]. Saatavissa:
http://www.intrum.fi/1167_FIN_R.asp

Suomen lakimiesliitto 2008. Lakimiesliiton palkkasuositus päivitetty. [viitattu 7.8.2008] Saatavissa: http://www.lakimiesliitto.fi/prime_559/prime119.aspx

Tieke. 2008. Yritysten välinen verkostoituminen ja tiedonsiirto. [viitattu 21.11.2008]. Saatavissa:
http://www.tieke.fi/verkkokaveri/teemat/yritysten_valinen_verkostoitumin/

Tradenomiliitto 2008. Palkkasuositukset. [viitattu 7.8.2008] Saatavissa:
<http://www.tradenomiliitto.fi/direct.aspx?area=page&prm1=31>

Ulkomaan alv -palvelut - VAT Refund. 2008. Intrum Justitia Oy [viitattu 19.8.2008]. Saatavissa: http://www.intrum.fi/1311_FIN_R.asp

Verohallinto 2008. Työnantajien eläke- ja vakuutusmaksuja 2008. [viitattu 7.8.2008] Saatavissa:

http://www.vero.fi/default.asp?path=5,363&article=3735&domain=VERO_MAIN&language=fin&index=

Muut lähteet

KONE Oyj. 2008. KONE lyhyesti. Esite.

KONE Oyj. 2008. KONE lyhyesti. Vuosikertomus.

Lindorff Oy. 2008b. Palveluhinnasto. Yleiset sopimusehdot.

Lindorff Oy. 2008c. Palvelukuvaus. Yleiset sopimusehdot.

Lindorff Oy. 2007. Lindorff - palvelukuvaus muistutuspalvelut. Esite.

Mäntynen, J. 2008. Perintälain muutokset: oliko perintäkulujen taulukointi onnistunut ratkaisu? Taloushallinnon opinnäytetyö. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu, Liiketalouden laitos.

Palveluja keskitetysti. 2007. MOVE – KONEen sisäinen aikakauslehti 2/2007, 26.

Salminen, Jaakko 2008. RE: Perinnästä kysymyksiä [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Kaisu Leinonen. Lähetetty 18.7.2008 [viitattu 6.8.2008].

Savonen, J. 2008a. Avainasiakaspäällikkö. Lindorff. Tarjousneuvottelu 28.5.2008.

Savonen, Jarkko 2008b. Re: Tarjous KONE Hissit Oy - lisätietoja tarvitaan [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja: Kaisu Leinonen. Lähetetty 20.8.2008 [viitattu 21.8.2008].

Sihvonen, V. 2005. Tehokas luotonvalvonta ja saatavien perintä. Taloushallinnon

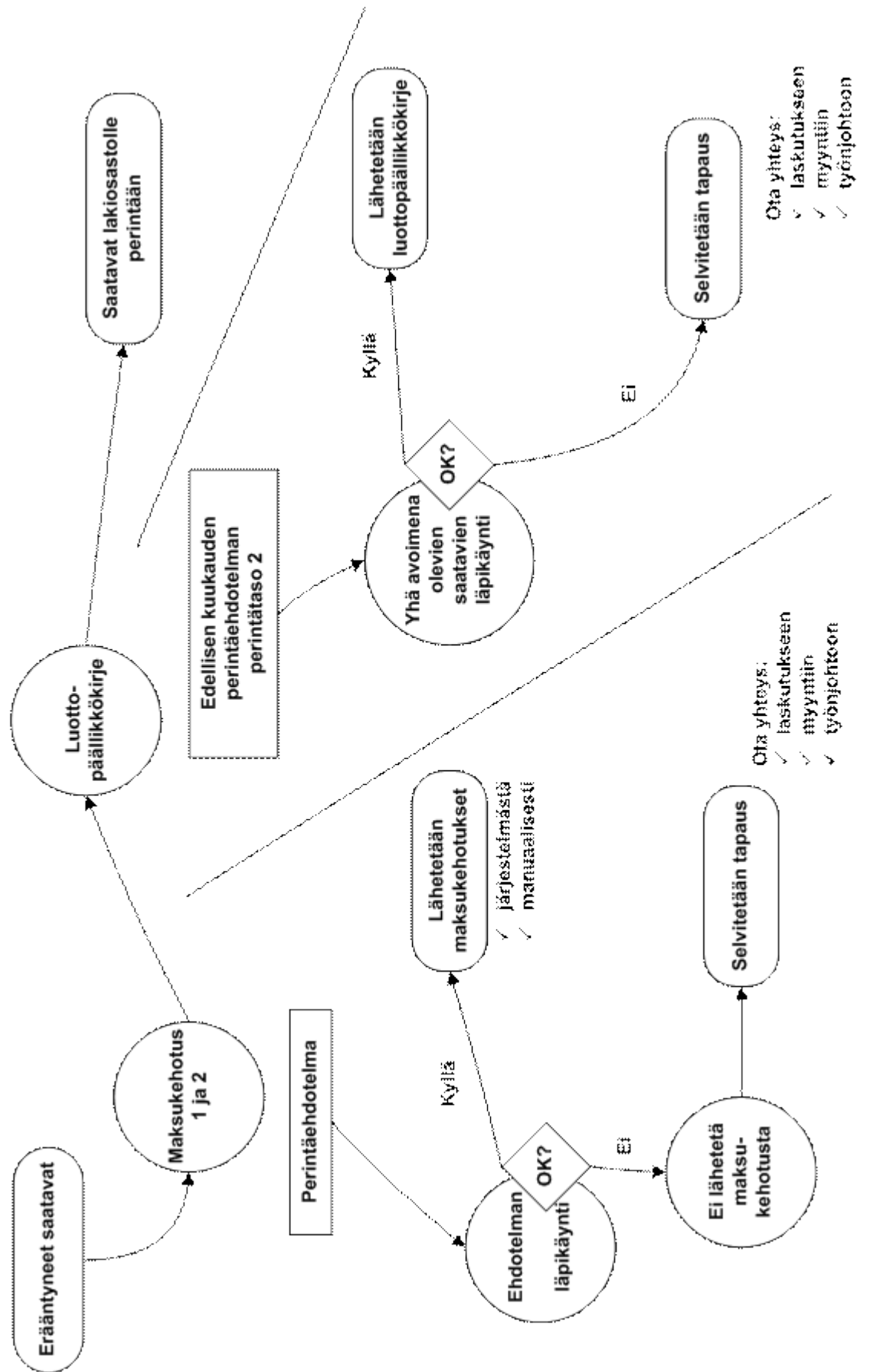
opinnäytetyö. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu, Liiketalouden laitos.

Viljakainen, T. 2008. Yhteyspäällikkö. Intrum Justitia Oy. Tarjousneuvottelu 30.5.2008.

LIITE 1. 10.7. 2008 tehdyn sähköpostihaastattelun teemat

1. Taustatyöt
 - a. Haetaanko asiakkaasta taustatietoja eri lähteistä, esim. YTJ, Kaupparekisteri?
 - b. Jos haetaan, niin mistä ja milloin?
2. Kirjeet
 - a. Kuinka monta?
 - b. Aikataulu?
 - c. Sisältö?
3. Viivästyskorot ja -kulut
4. Mitä tehdään seuraavaksi, kun maksua ei saada kirjeiden seurauksena?
5. Tuleeko asiakkaalle kirjeiden seurauksena mitään merkintöjä rekistereihin, esim. maksuviivemerkintä?
6. Kuinka pitkälle perintä viedään? Missä vaiheessa lähdetään hakemaan oikeudenpäättöstä ja missä tapauksissa?

LIITE 2. Toimintokartta KONE Hissit Oy:n perintäprosessista.



LIITE 3. Esimerkit järjestelmän kautta lähetettävistä ensimmäisestä ja toisesta maksukehotuksesta



MAKSUKEHOTUS 1

Sivu 1

28.05.2008

KEF:IN MALLIASIAKAS
Sirpa Virsu
ELIEL SAARISEN TIE 2
00400 HELSINKI

HUOM!
MAINITKAA ASIAKASNUMERO 10123560
JA LASKUN NUMERO
SUORITUKSENNE YHTEYDESSÄ

Alla oleva saatavamme on edelleen maksamatta.
Odotamme suoritustanne välittömästi.
Tulemme perimään voimassaolevan viivästyskoron
erillisellä korkolaskulla.

SUORITUKSET HUOMIOITU 27.05.2008 ASTI

LASKUN NO	LASKU PVM	ERÄ PVM	ERÄÄNTYNYT SUMMA	VAL	MYÖHÄSSÄ PV
430695091	22.04.2008	06.05.2008	161,04	EUR	22
430695510	24.04.2008	08.05.2008	114,44	EUR	20
430695920	28.04.2008	12.05.2008	686,07	EUR	16
430695921	28.04.2008	12.05.2008	526,45	EUR	16
430696538	29.04.2008	13.05.2008	114,44	EUR	15
Perintäkulut			10,00	EUR	
Saatavamme			1.612,44	EUR	

KÄSITTELIJÄ
PANKKIYHTEYS

Leinonen
NORDEA 206318-68510

Puh. 0204 75 5547
Fax
SAMPO 800014-2006879



MAKSUKEHOTUS 2

Sivu 1

28.05.2008

KEF:IN MALLIASIAKAS
Sirpa Virsu
ELIEL SAARISEN TIE 2
00400 HELSINKI

HUOM!
MAINITKAA ASIAKASNUMERO 10123560
JA LASKUN NUMERO
SUORITUKSENNE YHTEYDESSÄ

Aikaisemmasta muistutuksesta huolimatta
ao. saatavamme on edelleen maksamatta.
Lasku on siirtynyt erikoisperintään.
Välittömällä suorituksella vältätte jatkotoimenpiteet ja
erikoisperintäkulut.

SUORITUKSET HUOMIOITU 27.05.2008 ASTI

LASKUN NO	LASKU PVM	ERÄ PVM	ERÄÄNTYNYT SUMMA	VAL	MYÖHÄSSÄ PV
430689029	26.03.2008	09.04.2008	2.474,26	EUR	49
Perintäkulut			10,00	EUR	
Saatavamme			2.484,26	EUR	

KÄSITTELIJÄ
PANKKIYHTEYS

Leinonen
NORDEA 206318-68510

Puh. 0204 75 5547
Fax
SAMPD 800014-2006879

KONE Hissit Oy
PL 20, 00401 HELSINKI
Eliel Saarisen tie 2, 00400 HELSINKI

Puhelin 0204 7551
Telefax 0204 75 5751

Kotipaikka: Helsinki
Rekisteröity osasto:
Eliel Saarisen tie 2, 00400 HELSINKI

LIITE 4. Esimerkit manuaalisesti kirjoitettavista ensimmäisestä ja toisesta maksukehotuksesta.



KEF:N MALLIASIAKAS

MAKSUKEHOTUS 1

ELIEL SAARISEN TIE 2
00400 HELSINKI

29.05.2008

Mainittua asiakasnumero 10123560
ja laskun numero 450012345

Alla oleva saatavamme on vielä maksamatta.
Odotamme suoritustanne 6.6.2008 mennessä.
Tulomme perimään voimassa olevan viivästyskoron erillisellä korkolaskulla.

SUORITUKSET HUOMIOITU 27.5.2008 ASTI.

Laskun nro	Laskun pvm	Eräpvm	Erääntynyt summa	vai	Myöhässä, pv
450012345	29.04.2008	13.05.2008	25.120,00	EUR	16
Perintäkulut			10,00	EUR	
Saatavamme			25.130,00	EUR	

Perinnän yhteyshenkilö
Laskuttaja

Kaisu Leinonen
Sirpa Virsu

puh. 020 475 5547
puh. 020 475 5566

kaisu.leinonen@kone.com

Pankkiyhitys

Nordea 206318-68510

Sampo 800014-2006879

KONE Hisat Oy
PL 25, 00401 Helsinki
Eliel Saarisen tie 2, 00400 Helsinki
www.kone.com

Puhelin 020 475 51
Telefax 020 475 5751

Kotipaikka: Helsinki
Rekisteröity osoite:
Eliel Saarisen tie 2, 00400 Helsinki
Y-tunnus: 1904292-1



KEF:N MALLIASIAKAS

ELIEL SAARISEN TIE 2
00400 HELSINKI

MAKSUKEHOTUS 2

29.05.2008

Mainittava asiakasnumero 10123560
ja laskun numero 450012345

Alla oleva saatavamme on yhä maksamatta.
Odotamme suoritustanne heti.
Tuemme perimään voimassa olevan viivästyskoron erillisellä korkolaskulla.

SUORITUKSET HUOMIOITU 27.5.2008 ASTI.

Laskun nro	Laskun pvm	Eräpvm	Erääntynyt summa	val	Myöhässä, pv
450012345	29.04.2008	13.05.2008	25.120,00	EUR	16
Perintäkulut			10,00	EUR	
Saatavamme			25.130,00	EUR	

Perinnän yhteyshenkilö
Laskuttaja

Kaisu Leinonen
Sirpa Virsu

puh. 020 475 5547
puh. 020 475 5566

kaisu.leinonen@kone.com

Pankkiyhteys

Nordea 206318-68510

Sampo 800014-2006879

KONE Hiiseli Oy
PL 25, 00401 Helsinki
Eliel Saarisen tie 2, 00400 Helsinki
www.kone.com

Puhelin 020 475 51
Telefax 020 475 5751

Kotipaikka: Helsinki
Rekisteröity osasto:
Eliel Saarisen tie 2, 00400 Helsinki
Y-tunnus: 1904292-1

LIITE 5. Esimerkki luottopäällikkökirjeestä.



KEF:N MALLIASIAKAS
ELIEL SAARISEN TIE 2
00400 HELSINKI

KONE Hissit Oy
Eliel Saarisen tie 2
PL 28
00401 HELSINKI
Finland
Puh. 0204 7551
Fax 0204 75 5751
www.kone.com

1. kesäkuuta 2008

VELKANNE KONE HISSIT OY:LLE

KONE Hissit Oy ei ole useista kehotuksista huolimatta saanut KEF:n Malliasiakkaalta suoritusta erääntyneestä laskustamme 430618317, joka oli päivätty 14.3.2007, summaltaan 235,62 €.

Kehotamme Teitä maksamaan velkanne viimeistään 8.6.2008. Muussa tapauksessa joudumme aloittamaan oikeudelliset toimenpiteet saatavamme perimiseksi.

Mikäli asiassa on jotain epäselvää, otattehan välittömästi yhteyttä. Puhelinnumeroni on 020 475 5517. Sähköpostitse: kristiina.laamanen@kone.com

KONE Hissit Oy

Kristiina Laamanen
luottopäällikkö

Liite kopia laskusta 430618317

Kotipaikka
Helsinki
Y-tunnus
1904292-1
Rekisteröity osoite
Eliel Saarisen tie 2
FIN-00400 Helsinki